

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

STEFANI ŽMAK

**UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA S POSEBNIM OSVRTOM
NA PROMJENE LJUDI**

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

STEFANI ŽMAK

**UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA S POSEBNIM OSVRTOM
NA PROMJENE LJUDI**

Završni rad

JMBAG: 0303035036, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Organizacija

Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, lipanj 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKE PROMJENE	2
2.1. Osnove organizacije	3
2.1.1. Elementi organizacijske strukture	5
2.1.2. Organizacijske promjene kao dinamična varijabla organizacije	6
2.2. Uzroci i poticaji za organizacijske promjene.....	7
2.2.1. Čimbenici organizacijske promjene	9
2.2.2. Utjecaj okoline.....	11
2.2.3. Suvremeni problemi i globalna konkurencija	12
2.3. Vrste organizacijskih promjena.....	12
2.4. Faze i metode upravljanja promjenama	14
2.5. Učinci promjena	16
2.5.1. Sposobnosti menadžera.....	17
2.5.2. Motivacija za promjene	18
2.5.3. Utjecaj kulture i etičnosti.....	19
3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA.....	21
3.1. Provođenje organizacijskih promjena.....	22
3.1.1. pristupi upravljanju organizacijskim promjenama	24
3.1.2. Intelektualni kapital.....	25
3.1.3. Izazov stresa i sukoba	26
3.2. Problemi u provođenju organizacijskih promjena	27
3.2.1. Izvori i otpori promjenama.....	28
3.2.2. Ponašanje zaposlenih prema promjenama	30
3.3. „Inteligentno“ upravljanje	32
3.3.1. Promjene kroz inovativnost i kreativnost	33
3.3.2. Uloga informacijske tehnologije u provođenju organizacijskih promjena ..	34

3.3.3 Praksa hrvatskih poduzeća	35
4. PROMJENE LJUDI	39
4.1. Upravljanje zaposlenima kao elementom organizacijske strukture	40
4.1.1. Provođenje i kreiranje ponašanja zaposlenika	43
4.1.2. Sistematizacija i analitička procjena radnih mjesta	45
4.2. Ponašanje zaposlenika u organizaciji	47
4.3. Promjene u vrijednostima i stavovima zaposlenika	48
5. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA S POSEBNIM OSVRTOM NA PROMJENE LJUDI NA PRIMJERU PODUZEĆA „CROATIA BANKA d.d.“	50
5.1. Opći podatci o poduzeću	50
5.2. Organizacija poduzeća	51
5.3. Analiza upravljanja promjenama u poduzeću s posebnim osvrtom na promjene ljudi	52
5.4. Kritički osvrt na upravljanje promjenama u poduzeću	54
6. ZAKLJUČAK	55
7. LITERATURA	57
8. POPIS SLIKA I TABLICA	59

1. UVOD

Današnja poduzeća, koja su pod velikim utjecajem ubrzanog razvitka tehnologije i sve veće međunarodne konkurencije, primorana su konstantno prilagođavati svoje poslovanje upravo tim promjenama iz okoline i to dovodi do poticaja za promjenama unutar organizacije. Svako određenje pojma „organizacija“ započinje s objašnjenjem da je organizacija širok pojam te iz tog razloga svaki autor ima svoju posebnu definiciju pojma organizacije. Organizacija kao jedna velika cjelina, definira se kao skup ljudi, koji zajednički ostvaruju unaprijed određene ciljeve organizacije koristeći se dostupnim resursima unutar same organizacije. Pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika dolazi do organizacijskih promjena kojima se želi doći u neko novo bolje stanje. Za provođenje organizacijskih promjena potrebna je prije svega informiranost i sposobnost menadžera. Nadalje, da bi menadžer uspio u provođenju organizacijskih promjena mora uspostaviti kontakt sa zaposlenicima i pridobiti njihovu potporu. Tek tada, zaposlenici će svojim znanjem i motivacijom doprinijeti uspješnom provođenju promjena. Zaposlenici unutar organizacije pod utjecajem su kulture koja vlada u organizaciji te pod utjecajem osobnih stavova i vrijednosti koje definiraju njihovo ponašanje. Stoga, kvalitetno upravljanje promjenama u organizaciji, podrazumijeva, znanje i sposobnost menadžera da jasno uvidi potrebu za promjenom, da ju zna ispravno provesti i stići do željenog stanja organizacije te da pritom na zaposlenike gleda kao na najvažniji čimbenik organizacijskih promjena jer bez potpore ljudi unutar poduzeća organizacijske promjene nije moguće provesti bez otpora.

Cilj ovog završnog rada je analizirati kako upravljati promjenama u poduzeću i kako se pritom zaposlenici trebaju prilagođavati, odnosno, kako se organizacija mijenja uslijed promjena ljudi. Za potrebe rada korištena je empirijska metoda istraživanja literature i deskriptivna metoda za oblikovanje teksta.

Tema ovog rada „Upravljanje organizacijskim promjenama s posebnim osvrtom na promjene ljudi“ obrađena je kroz četiri poglavlja. Rad započinje s definiranjem osnova organizacije koje su nužne za daljnje shvaćanje te slijedi postepeno uvođenje u shvaćanje organizacijskih promjena, upravljanje promjenama te promjene ljudi, nakon čega se uočava prethodna sveukupna povezanost pojmova. U zadnjem poglavlju uzet je primjer Croatia banke kako bi se na tom primjeru analizirala tema i donio zaključak o odabranoj temi.

2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Riječ „organizacija“ ima dvojako poimanje pa ju se može definirati i kao proces oblikovanja nekog poduzeća i kao rezultat procesa organiziranja. Organizaciji se pristupa kao skupu ljudi, odnosno društvenom sustavu koji je orijentiran prema nekom cilju. Pojam organizacije pritom se upotrebljava za označivanje institucija, pa tu onda govorimo o poslovnim poduzećima, ustanovama, udrugama i drugim organizacijama. Sveobuhvatno se organizaciju može poimati kao stanje, pa se govori o trenutnom stanju određene organizacije, procesa, institucije i otvorenog sustava, jer mora biti neprekidno u interakciji s okolinom u kojoj djeluje. Određeni autori definiraju organizaciju kao dvoje ili više ljudi koji rade zajedno da bi ostvarili određene ciljeve. Kao ključni elementi organizacije navodi se racionalno koordiniranje aktivnosti, koordiniranje aktivnosti većeg broja ljudi, usmjerenost članova organizacije za zajedničku svrhu ili cilj, podjela rada i hijerarhija ovlasti i odgovornosti.¹

Pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se mijenjanje odnosno prilagođavanje postojeće organizacije. Promjene mogu rezultirati uslijed rasta organizacije, ali i nazadovanjem. Okolina je najvažniji čimbenik mijenjanja organizacije. Organizacijska promjena predstavlja proces promjene okruženja organizacije, njezine strukture, tehnologije ili ljudi posredstvom kojega se organizacija pomiče iz sadašnjeg stanja u neko željeno buduće stanje kako bi povećala učinkovitost. Svako poduzeće koje želi stalan uspjeh mora mijenjati odnosno prilagođavati organizaciju, ne samo prema okolini već i prema ostalim čimbenicima organizacije.²

Organizacijska teorija navodi brojne probleme s kojima se organizacija sama po sebi susreće, počevši od tzv. „tvrdih“ varijabli kao što su strategija, struktura, tehnologija, veličina, okolina itd. pa do tzv. „mekih“ varijabli, kao što su organizacijske promjene, organizacijska kultura i konflikti u organizaciji. Promjena postaje element koji definira moderne organizacije, a promjena i upravljanje njima su ključni izazovi za sve vrste poduzeća.³

U suvremenim poduzećima, organizacija upravljanja ljudima svojim zadacima i aktivnostima se pozicionirala kao važan i značajan pokretač promjena te kao osnovni preduvjeti efikasnog i efektivnog poslovanja, odnosno kao važna odrednica poslovne

¹ Sikavica P., Organizacija, (2011.), Školska knjiga, Zagreb, str. 3. - 16.

² Ibidem, str. 670. - 680.

³ Novak M., Sikavica P., (1993.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 319.

uspješnosti. Nadalje, osnovna pretpostavka i izazov upravljanja ljudima je osigurati da poduzeće ima odgovarajući broj zaposlenika s potrebnim znanjima i vještinama za ostvarivanje postavljenih ciljeva, i da postoji dobar protok informacija i suradnje kako bi se što učinkovitije provodile promjene unutar organizacije.⁴

2.1. Osnove organizacije

S obzirom na mnoštvo autora i njihovo poimanje „organizacije“, sve teorije mogu se objediniti u jednu i reći da je svaka organizacija proces ili rezultat procesa organiziranja, sredstvo za postizanje ciljeva, sustav međusobno povezanih pojedinaca, dvoje ili više ljudi koji rade zajedno, sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi, otvoreni sustav u interakciji s okolinom, skup različitih uloga i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva. Ljudi su najvažnija karakteristika svake organizacije te su ujedno i jedini živi element organizacije. Poduzeća su u društvu istovremeno nositelji promjena i pružatelji otpora promjenama. Ključne dimenzije svake organizacije bile bi podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizacija i decentralizacija te koordinacija. Podjela rada temeljno je načelo svake organizacije i bez nje i nema organizacije. Organizacijska struktura svakog poduzeća s više od jednog zaposlenika je višerazinska i to znači da je i hijerarhijska. Umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine organizacije smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja.

Na oblikovanje bilo koje organizacije odnosno njezine strukture utječu brojni čimbenici. U prvoj skupini su unutarnji čimbenici, a u drugoj su vanjski čimbenici, odnosno čimbenici okoline. U najvažnije unutarnje čimbenike spadaju vizija, misija i ciljevi, strategija organizacije, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus, ljudi u organizaciji, proizvodi i njezina okolina. Organizacija je svakako širi pojam od organizacijske strukture jer se organizacijsku strukturu definira kao način na koji je izgrađena organizacija te način na koji su uspostavljene veze i odnosi između ljudi u njoj. Ljudi su ključan resurs svake organizacije. Oni utječu na organizaciju na više načina, prvo svojim sastavom, svojim znanjima i sposobnostima, vrijednosnim

⁴ Galetić L., Organizacija velikih poduzeća, (2011.), Sinergija, Zagreb, str. 108.

stavovima i potrebama, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije. Nadalje, vanjski čimbenici ili čimbenici okoline jesu takvi da na njih poduzeće može samo donekle utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Pod vanjske čimbenike organizacije ubrajaju se ekonomska okolina, tehnološka, društvena, demografska, politička, pravna, kulturna, međunarodna, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači te tržište rada.⁵

Svaka organizacija ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, neki svoj sistem unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura poduzeća ne predstavlja statičan, već dinamičan element organizacije. Ona slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj faktora organizacije, i unutarnjih i vanjskih, iznimno je važno za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, jer ako poduzeće djeluje u nemirnoj, nestabilnoj, tj. turbulentnoj okolini, ono će biti primorano da češće mijenja svoju organizacijsku strukturu, nego kad posluje u stabilnoj okolini. U procesu organizacijske izgradnje uspostavlja se formalna organizacijska struktura. Takva je organizacijska struktura propisana i službeno utvrđena. Za razliku od formalne organizacijske strukture, u svakom poduzeću djeluje i stvarna (objektivna) organizacijska struktura. Ona nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture poduzeća. Do raskoraka između formalne i stvarne organizacijske strukture dolazi uslijed promjena svakog od elemenata organizacijske strukture. Nadalje, postoji i neformalna organizacija koja se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji. To je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji, koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a koji djeluju na formalne ciljeve poduzeća. S obzirom na način, odnosno kriterije raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća i formiranja užih organizacijskih jedinica, može se govoriti o dvije osnovne vrste organizacijske strukture: funkcionalnoj i divizionalnoj te još i projektnoj, matričnoj i tenzorskoj. Postoje još i određeni pojavni oblici organiziranja kao što su hibridna, mješovita, izvrnuta, fraktalna, klaster organizacija, procesna, timska, mrežna, virtualna i druge.⁶

Glede upravljanja, organizacije mogu biti centralizirane i decentralizirane. Centralizirana je ona organizacija koja ima jake središnje funkcije nadzora i upravljanja. To je svaka organizacija u kojoj uprava donosi sve važne odluke, a niži

⁵ Ibidem., str. 33. - 100.

⁶ Novak M., Sikavica P., op.cit., str. 105. - 121.

organi i članovi poduzeća samo provode zapovijedi s vrha. Decentraliziranu organizaciju odlikuje samostalnost organizacijskih jedinica i njihovih članova. U takvoj je organizaciji upravljački vrh voljan saslušati mišljenje podređenih dijelova i prihvatiti njihove prijedloge, prije donošenja konačne odluke.⁷

2.1.1. Elementi organizacijske strukture

Organizacijska struktura je temeljni element organizacije. Pod organizacijskom strukturom navedeni su i definirani unutarnji i vanjski čimbenici organizacije, nakon čega se dolazi do elementa organizacijske strukture u koje se ubrajaju: materijalni resursi, ljudski resursi, raščlanjivanje i grupiranje zadataka, upravljanje i menadžment te vremenski redoslijed obavljanja poslova. Navedene elemente potrebno je organizirati na odgovarajući način. Materijalni resursi su sve komponente materijalnih inputa, u koje spadaju prostorni uvjeti, oprema, sirovine i materijali.⁸

Kod drugog elementa organizacijske strukture, ljudskih resursa, govori se kao o najvažnijem elementu organizacijske strukture. Kvaliteta organizacije ljudskih resursa podrazumijeva usklađenost ljudskih resursa s ostalim elementima organizacijske strukture te njihovu unutarnju usklađenost. Nadalje, projektiranjem organizacije treba odrediti ne samo potreban broj ljudi nego i njihov poslovni profil, vrstu naobrazbe te stupanj naobrazbe koji trebaju posjedovati za obavljanje određenih poslova. Organizacija ljudskih resursa temelji se na dobrom upravljanju njima. Prema jednom autoru, upravljanje ljudskim resursima sastoji se od četiri sljedećih funkcija: zapošljavanje, razvoj, motiviranje te zadržavanje ljudi u organizaciji. Razvoj obuhvaća obuku zaposlenih, razvoj menadžera i razvoj karijere zaposlenih. Motiviranje obuhvaća izvršenje zadatka, zadovoljstvo poslom, tehnike za poticanje učinka, važnost povezanosti učinka te nagrade i discipline. Organizacijska struktura rezultat je procesa organizacijske izgradnje u kojem se obavlja raščlanjivanje, odnosno podjela zadataka i grupiranje zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice, počevši od radnog mjesta sve do organizacijskih jedinica. Pod organizacijom upravljanja podrazumijeva se aktivnost svih sudionika u organizaciji usmjerena prema ostvarenju ciljne funkcije. Te sudionike čine vlasnici, menadžment i

⁷ Galetić L., op.cit., str. 5

⁸ Novak M., Sikavica P., op.cit., str. 207. i 493.

zaposlenici. Funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u procesu rada. Menadžment nije funkcija sama po sebi već proizlazi u odnosu prema podređenima tj. onima kojima daje naloge, instrukcije i zadatke, čiji rad koordinira, kontrolira, usmjerava i vodi. Štoviše, upravljanje ljudskim resursima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova kao zadnji element organizacijske strukture objašnjava kako se određuje redoslijed pojedinih poslova kako bi se optimalno ostvario ukupan zadatak poduzeća.⁹

2.1.2. Organizacijske promjene kao dinamična varijabla organizacije

Promjene, odnosno organizacijske promjene, definiraju se kao proces mijenjanja tj. prilagođavanja postojeće organizacije. Organizacijska promjena se često definira kao preinaka okruženja poduzeća, njegove strukture, tehnologije ili ljudi. Nerijetko se kaže da promjenu potiče nezadovoljstvo postojećim stanjem i želja za boljim performansama. No, promjena nije jednokratni događaj i nemoguće ju je provesti bez temeljitog planiranja. Stoga je promjenu nužno tretirati dinamički, odnosno kao proces kojemu treba posvetiti mnogo vremena. Svaka promjena u organizaciji nosi neizvjesnost i rizik, te zbog toga one mogu rezultirati rastom ali i nazadovanjem. Jedan od zakašnjelih indikatora promjena je i kriza organizacije. Iznimno je važno potaknuti ljude na promjene. Jedno od pitanja u vezi promjena u organizaciji jest koliko često treba provoditi promjene u organizaciji. Kompleksnost i dinamičnost poslovnog okružja izaziva brze i neizvjesne promjene, pa je potrebna stalna prilagodba pojedinaca, grupe, organizacije ili cijele gospodarske grane. Ponekad je nužna brza reakcija, međutim još je važnija aktivna, odnosno proaktivna reakcija. Tri glavna trenda koja uzrokuju promjene u organizaciji jest globalizacija, informacijska tehnologija i upravljanje inovacijama. Svaka dobro planirana promjena trebala bi uroditi željenim učincima. Promjena ljudi praksa je regrutiranja, odabira, zapošljavanje te poboljšanja obuke i razvoja ljudskih resursa.

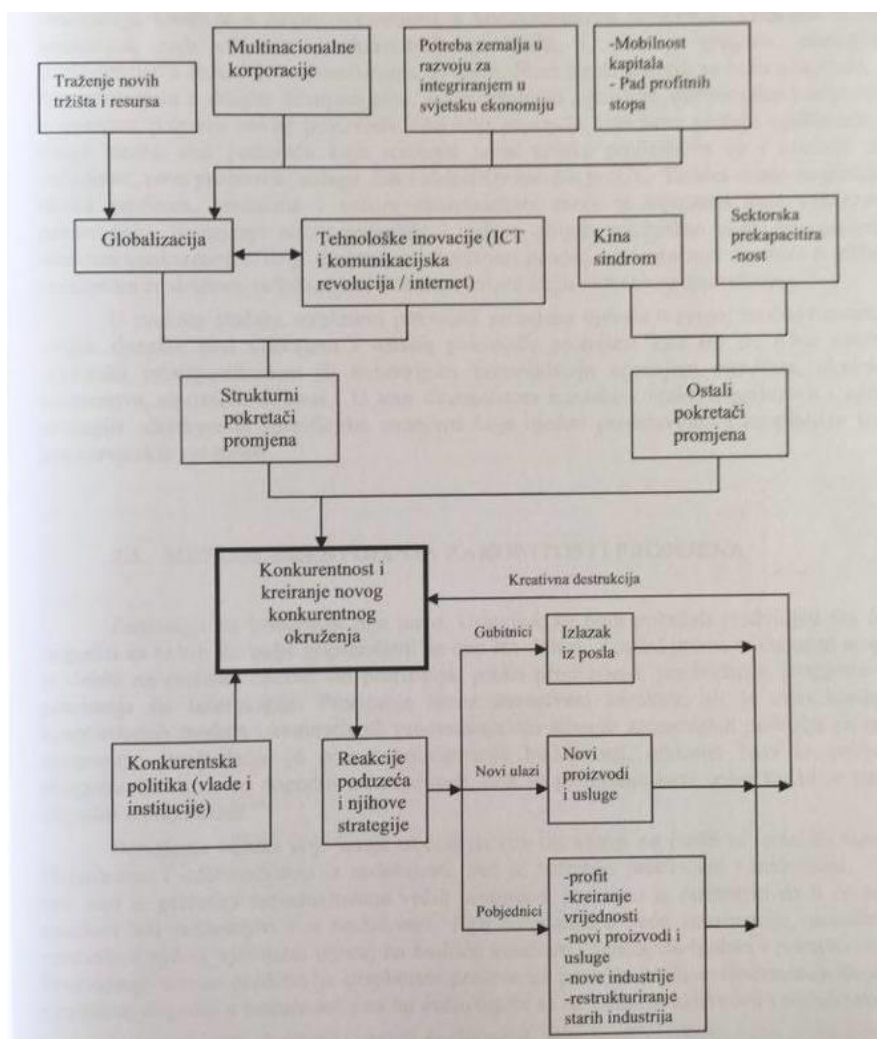
Na pitanje tko provodi promjene u organizaciji najčešći će odgovor biti menadžment odnosno menadžeri svih organizacijskih razina u poduzeću.

⁹ Ibidem., str. 607.- 643.

2.2. Uzroci i poticaji za organizacijske promjene

Poduzeća koja stagniraju i koja su opterećena tradicijom ubrzano nestaju s poslovne scene. Razlog tomu je najveći problem s kojim se poduzeća današnjice suočavaju, a to je neuspjeh u prilagodbi svijetu koji se konstantno mijenja. Smatra se da su globalizacija i tehnologija čimbenici koji predstavljaju ključne sile organizacijskih promjena (Slika 1.). Menadžment svakog poduzeća ima ključnu ulogu u provođenju promjena, a menadžeri se pojavljuju kao njihovi nositelji. Globalizaciju se definira kao proces ekonomske integracije cijeloga svijeta micanjem barijera slobodnoj trgovini i kretanju kapitala te difuzijom znanja i informacija. Globalizacija iz temelja mijenja ekonomske uvjete poslovanja. Nadalje, sve je veći utjecaj tehnologije i tehnoloških promjena. One su odraz rezultata znanosti i istraživanja. Vrijeme od izuma do primjene izuma uz nove tehnologije sve je kraće. Globalna poduzeća oslanjanju se na tehnološke inovacije u cilju povećanja svojih sposobnosti. U tom smislu, tehnologija je s jedne strane poticana globalizacijom, a s druge strane njezin je pokretač.

Slika 1. Globalizacija, tehnologija i konkurencija: pokretači promjena



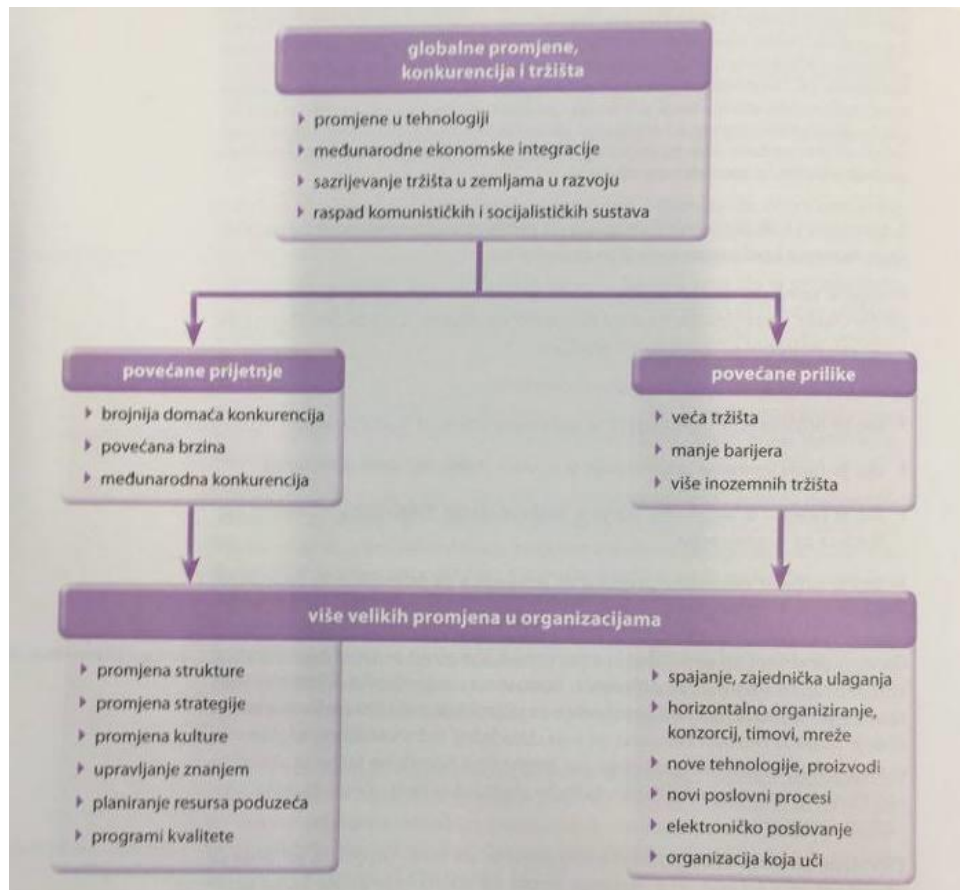
Izvor: Tomljenović Lj., (2007.), Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća, Magistarski znanstveni rad, Rijeka, str. 16.

Osnovna je poruka da pokretači promjena dinamički kreiraju novo konkurentno okruženje. Osim toga, suvremena informacijsko - komunikacijska tehnologija (ICT) te virtualni svijet (internet) stvorili su tzv. virtualnu ekonomiju. Globalizacija potiče da poduzeća budu kreativna u smislu reakcija i strategija koje im omogućuju nositi se s novim scenarijima u konkurentskom okruženju. U tom dinamičnom kontekstu reakcije poduzeća i njihove strategije određene su specifičnim znanjima koja ujedno predstavljaju i neopipljive izvore konkurentskih prednosti.

2.2.1. Čimbenici organizacijske promjene

Struktura neke organizacije, tehnologija koju ta organizacija primjenjuje u procesu proizvodnje ili davanja usluga, te ljudi koji pokreću organizaciju, čimbenici su koje je potrebno kontinuirano mijenjati i prilagođavati zahtjevima okruženja (Slika 2.).

Slika 2. Čimbenici koji izazivaju potrebu za velikim promjenama u organizaciji



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 220.

Na koji se način menadžeri nose s glavnim čimbenicima koje treba razmotriti kad se uvode promjene u organizaciji u velikoj mjeri utječe na uspjeh same promjene. Uvijek kad se razmišlja o promjenama, potrebno je u obzir uzeti sljedeće čimbenike:

- Aktera promjene
- Što treba promijeniti
- Kakvu promjenu treba uvesti
- Pojedince na koje promjena utječe

- Procjena promjene

Možda najvažniji čimbenik koji menadžeri moraju uzeti u obzir kad mijenjaju organizaciju je tko će biti akter promjene – pojedinac unutar ili izvan organizacije, koji pokušava promijeniti postojeću organizacijsku situaciju. Još jedan važan čimbenik koji menadžeri moraju uzeti u obzir jest i što u organizaciji treba mijenjati. Opće prihvaćeno je mišljenje da organizacijska efikasnost ovisi prvenstveno o aktivnostima u vezi sa sljedećim čimbenicima (Slika 3.):

1. Ljudi
2. Struktura
3. Tehnologija

Slika 3. Organizacijska efikasnost



Izvor: Certo S. C., Certo T. S., (2009.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb, str. 304.

Da bi organizacija maksimalizirala svoju efikasnost, potrebno je odgovarajuće ljude spojiti s odgovarajućom tehnologijom i strukturom. Ljudi te tehnološki i strukturni čimbenici stoga nisu samostalne odrednice organizacijske efikasnosti.¹⁰

¹⁰ Certo S. C., Certo T. S., (2009.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb, str. 300. – 304.

2.2.2. Utjecaj okoline

Među čimbenicima koji izazivaju promjene u organizaciji istaknuto mjesto pripada čimbenicima okoline (Slika 4.). Promjene koje zahvaćaju poduzeća nisu samo češće nego ikada već nastaju neočekivano i iznenada. To posebice vrijedi za organizaciju visokih tehnologija, koja posluje u složenoj, nestabilnoj i nesigurnoj okolini. Okolina poduzeća jedan je od najpresudnijih čimbenika za promjene u organizaciji.

U zavisnosti od vrste poduzeća i djelatnosti kojom se ona bavi, promjene u njegovoj organizaciji bit će pod većim utjecajem jednog od faktora okoline. Tako će, na primjer tržište, kupci i konkurencija biti utjecajniji faktor okoline koji izaziva promjene u organizaciji jednog poduzeća, za razliku od nekog drugog, gdje će presudan utjecaj na promjene u njegovoj organizaciji imati npr. faktor tehnologije ili institucionalni uvjeti. Nadalje, ako poduzeće želi ostati na tržištu mora se mijenjati i prilagođavati. Fleksibilna organizacija je organizacija koja reagira na promjene u okolini kao što su: promjene na svjetskom tržištu i u međunarodnoj konkurenciji, promjene u političkoj sferi, društvene promjene, promjene sistema vrijednosti, socijalne i demografske promjene, promjene u domeni informacija i komunikacija, promjene u proizvodnim tehnologijama te promjene nastale kao posljedica akvizicija i fuzija među poduzećima. Promjene su izuzetno važne za svaku organizaciju. Teško je naći bilo kakvu organizaciju koja djeluje u uvjetima potpuno stabilne okoline. Poduzeća stoga moraju kontinuirano i stalno provoditi promjene kako bi zadržali svoje mjesto na tržištu u odnosu na konkurenciju.¹¹

¹¹ Ibidem. str. 323. - 325.

Slika 4. Činitelji promjena organizacije poduzeća iz okoline



Izvor: Tomljenović Lj., (2007.), Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća, Magistarski znanstveni rad, Rijeka, str. 31.

2.2.3. Suvremeni problemi i globalna konkurencija

Najvažnije snage okoline koje izazivaju promjene u organizaciji poduzeća jesu: kompjutorska tehnologija, globalna i lokalna konkurencija, koja je upravo zahvaljujući informacijskoj tehnologiji postala globalna te demografske promjene odnosno promjene tržišta rada zbog globalne konkurencije. Organizacije su suočene s dvostrukim izazovom: sve jača turbulencija okoline i pojačana globalna konkurencija. Jedino što u takvim uvjetima preostaje organizaciji je stalno mijenjanje i prilagođavanje. Da bi u tome uspjela, sposobnost za promjene, odnosno fleksibilnost je najvažnije obilježje jedne organizacije.¹²

2.3. Vrste organizacijskih promjena

Tip, odnosno vrsta promjena, kao faktor uspješne promjene, u najužoj su vezi s određivanjem onog što treba promijeniti u organizaciji. Ekonomski i socijalni čimbenici u okolini izazivaju sve više organizacijskih promjena velikih razmjera, kao što su, primjerice, strukturne i strateške promjene, promjene organizacijske kulture,

¹² Ibidem., str. 674.

spajanja i preuzimanja, nove tehnologije, novi poslovni procesi, elektroničko poslovanje i slično. Postoji više teorija o vrstama promjena ovisno o različitim autorima, međutim, većinu podjela moguće je grupirati u dvije najčešće spominjane kategorije: promjene prema objektu provođenja i promjene prema načinu provođenja. Budući da su promjene stalni pratitelj svake organizacije, pitanje je mogu li se one klasificirati u neke karakteristične skupine, odnosno tipove ili vrste. S tog aspekta može se govoriti o vrsti promjena, s obzirom na ono što se mijenja u organizaciji ali i o vrsti odnosno tipu promjena s aspekta opsega i intenziteta. Organizacijske promjene prema objektu provođenja bile bi sljedeće: tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, strukturne i sustavske promjene, promjene ljudi te promjena kulture. Pod tehnološkim promjenama razumijevaju se promjene u procesu proizvodnje, efikasniju i veću proizvodnju, nove tehnike proizvodnje robe i usluga te nove metode rada, novu opremu i način rada. Štoviše, neke od najvidljivijih i najdramatičnijih promjena koje su se provodile u organizacijama u posljednja dva desetljeća bile su one vezane uz uvođenje novih tehnologija. Također, informacijska tehnologija izaziva promjene u proizvodima, organizacijskoj strukturi i zaposlenima. Promjene proizvoda i usluga uključuju manja poboljšanja postojećih proizvoda ili potpuno nove proizvodne linije. Novi proizvodi i usluge obično se dizajniraju kako bi se povećao tržišni udio ili razvila nova tržišta, pridobili novi klijenti i kupci. Zbog toga je za uspjeh poduzeća iznimno značajna aktivnost inovacija. Svaka vrsta promjene u organizaciji, koja se pojavljuje kao glavni razlog provođenja promjena, izaziva promjene i na drugim područjima organizacije. To vrijedi i za promjenu strukture. Pod promjenom strukture misli se na promjenu organizacijske strukture organizacije kao cjeline ili promjenu organizacije pojedinih njezinih dijelova. Promjene koje se pritom događaju najizraženije će biti u promjenama zaposlenih koji će trebati funkcionirati u novim strukturama. Promjene strukture odnose se na specijalizaciju rada, departmentalizaciju, lanac zapovijedanja, raspon kontrole, razinu centralizacije i formalizacije u organizaciji te redizajn radnih mjesta i cijele organizacije.

Pod promjenama zaposlenih, odnosno promjenama ljudi podrazumijevaju se promjene u vrijednostima, vještinama, normama, očekivanjima, vjerovanjima, ponašanju i stavovima svakog zaposlenog. Svrha je izgradnje tima uključivanje svih njegovih članova u provođenje promjena kako bi se one obavile što efikasnije radi

postizanja rezultata poduzeća. Motiviranost za rad, vještine i znanja koja posjeduju zaposleni te predanost poslu važni su čimbenici o kojima ovisi uspjeh organizacije.¹³

Tipične vrste promjena usmjerene na zaposlene uključuju:

- Investiranje u trening i razvoj aktivnosti radi usvajanja novih vještina i sposobnosti.
- Identificiranje zaposlenika s organizacijskom kulturom.
- Mijenjanje organizacijskih normi i vrijednosti.
- Kontinuirano ispitivanje načina provedbe sustava nagrađivanja.
- Mijenjanje strukture vrhovnog menadžmenta kako bi se poboljšalo organizacijsko učenje i donošenje odluka u poduzećima.

Nadalje, promjena organizacijske kulture najčešće se promatra kao derivirana promjena usko vezana uz promjenu ljudskog čimbenika. Promjene strukture i strategije, tehnologije ili proizvoda i usluga nisu izdvojene promjene, već sve one izravno pogađaju i ljude u organizaciji. Zaposlenici moraju naučiti raditi s novom tehnologijom, plasirati nove proizvode ili efikasno raditi u novoj strukturi.¹⁴

Organizacijske promjene se prema načinu provođenja dijele na adaptivne i radikalne promjene. Adaptivne promjene su niskog stupnja složenosti, pa je potencijalni otpor njihovu provođenju nizak. Njima se uvodi praksa koja je već poznata organizaciji te se bitno ne mijenjaju postojeći procesi ili dizajn. Najveći stupanj složenosti imaju radikalno – inovativne promjene koje iz temelja transformiraju ne samo poduzeće već i čitavu industriju. Odnose se na dugoročno preusmjerenje većine ili svih središnjih aspekata organizacijskog života. Radikalne promjene podrazumijevaju smjele pokušaje brzog pronalaženja novih načina poboljšanja učinkovitosti i uspjeha poduzeća.

2.4. Faze i metode upravljanja promjenama

Proces upravljanja promjenama čine određene etape: planiranje i pripremanje za uvođenje promjena, implementacija promjena i evaluacija učinjenog s poduzimanjem korektivnih akcija. Za uspjeh ili neuspjeh organizacijske promjene najveću će ulogu

¹³ Ibidem, str. 702.

¹⁴ Galetić L., op.cit. str. 371. - 372.

odigrati način kako se organizacijska promjena provodi odnosno kako se njome upravlja. Ovisno o tome percipiraju li zaposleni promjenu kao poželjnu ili nepoželjnu i ovisno o sposobnostima menadžmenta da na ispravan način prenese informacije zaposlenicima o obuhvatu, načinu provođenja i posljedicama promjene, može se pretpostaviti jačina otpora koju bi zaposlenici mogli pružiti provođenju promjena. Kolika je važnost ljudi za uspjeh organizacijskih promjena najbolje se vidi po tome što i ako postoji najbolje definirano ono što se treba promijeniti i usklađenost različitih čimbenika, ništa se ne može napraviti ako članovi poduzeća ne podržavaju promjenu. Da bi se povećale šanse da zaposleni podrže promjenu, menadžeri bi trebali uzeti u obzir uobičajeni otpor zaposlenih prema promjenama, način kako da smanje otpor prema promjenama i određene faze u procesu promjena: prepoznavanje potrebe za promjenom, identificiranje metode promjene, odmrzavanje statusa quo, prelazak na novo stanje te zamrzavanje radi stvaranja novog statusa quo.¹⁵

Uporaba formalnih i neformalnih komunikacijskih kanala je neophodna iz dva razloga: prvo, prepoznavanja i prihvaćanja potrebe za promjenom i, drugo, bržeg i kvalitetnijeg provođenja promjena. Od presudne je važnosti ujediniti menadžment i osoblje oko stava o neophodnosti promjena, kao i oko vizije i strategije promjena, a posebice u smislu prepoznavanja potreba, spremnosti i sposobnosti za promjene:

- Postavljanje jasnih ciljeva, planiranje željene promjene: dizajnira se nova organizacijska struktura, određuju se nove uloge i odgovornosti, odlučuje se o proizvodima, uslugama i nadležnostima za budućnost.
- Dijagnoza rizika, planiranje strategije implementacije promjena te uspostavljanje sustava mjerenja napretka.
- Implementacija - uključivanje cjelokupne organizacije u provođenje promjena. Za vrijeme ove faze treba krenuti oprezno, i to na testnom uzorku, da se stekne početno povjerenje te osigura pozitivan stav prema promjenama kroz cijelu organizaciju. Prije akcije širih razmjera potrebno je uspostaviti nadzor nad neformalnom komunikacijskom mrežom. U tom kontekstu treba svjesno osigurati ljude koji će na vrijeme ukazati na probleme u implementaciji promjena, potom one koje će kroz cjelokupnu organizaciju pratiti klimu i stav

¹⁵ Novak M., Sikavica P., op.cit. , str. 690. - 691.

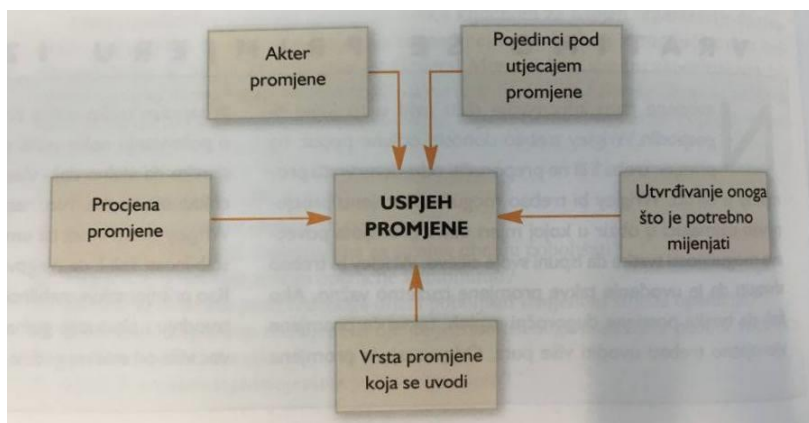
osoblja te one koji mogu utjecati na stavove drugih, iskreno međusobno komunicirati o svim tekućim problemima.

- Inkubacija - faza u kojoj se pojavljuju sukobi i odvijaju prilagodbe. Iako se još ne pojavljuju prva postignuća neophodno je početi mjeriti obilježja prema uspostavljenim pravilima. Mogu se čak i početi pojavljivati sumnje u ispravnost učinjenih promjena. Ukoliko se u ovoj fazi jasno ne predvide i objasne problemi, postoji opasnost da se organizacija ponovno vrati u fazu stagnacije.
- Ekspanzija - postignuća poduzetih akcija postaju vidljiva, posao se sve lakše odvija, a osoblje ima sve više povjerenja. Vrijeme je za izgradnju novog sustava kompenzacija, mjerenje novih vrijednosti i nagrađivanje. Uspostavljanje neprekidnog procesa unapređivanja sustava, učenja, prenošenja iskustava i naučenih lekcija je logičan nastavak, a s razlogom osiguranja uspješnosti sljedeće inicijative promjene.

2.5. Učinci promjena

Svaka dobro planirana promjena trebala bi uroditi željenim učincima. Najvažniji učinci koji se očekuju od dobro planiranih promjena bili bi sljedeći: ostvarivanje svrhe organizacije, ostvarivanje ciljeva organizacije, ostvarivanje strategije, promjena tehnologije, promjena strukture, ostvarivanje zadataka, promjena ljudi, promjena kulture. Na navedene učinke utječe pet čimbenika koji su pokazani na slici 5.

Slika 5. Utjecaj pet glavnih čimbenika na uspjeh promjena



Izvor: Certo S. C., Certo T. S., (2009.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb, str. 302.

2.5.1. Sposobnosti menadžera

Uspjeh organizacijskih promjena ovisi o tome koliko je menadžment poduzeća sposoban spoznati na vrijeme sve probleme poduzeća i kako pravilno usmjeriti ljude unutar poduzeća. Suvremeni se menadžment upravo i prepoznaje po tome što sve veću pozornost obraća ljudima. S obzirom da su promjene u organizaciji nužne i neophodne, a kao nositelji promjena javljaju se menadžeri, oni moraju imati sposobnost procjene potrebe za promjenom. Kada menadžeri uoče objektivnu potrebu za promjenom, već samim time je dio problema riješen, jer je identifikacija problema i definiranje potrebe za promjenom prvi i važan korak u provođenju promjena.¹⁶

Iako se menadžeri međusobno razlikuju po različitim obilježjima kao što su: razina menadžmenta na kojoj se oni nalaze, znanja i vještine koje posjeduju, način i sposobnost delegiranja poslova, stil vođenja koji koriste i slično, jedno od bitnih obilježja razlikovanja menadžera je i to da li su i koliko su spremni za provođenje promjena i kako provode organizacijske promjene. U zavisnosti od toga, razlikuju se uspješni od neuspješnih menadžera. Uspješni menadžeri su oni koji na vrijeme prepoznaju potrebu za promjenom i uspješno ih provode. Za razliku od njih, postoje neuspješni koji teže uočavaju potrebu za promjenom ili ju uoče prekasno i onda oni ne mogu biti uspješni u provođenju organizacijskih promjena. Menadžeri su dakle osnovni pokretači promjena, moraju posjedovati sposobnost za stalno poticanje zaposlenih na promjene. Četiri su funkcije menadžera, odnosno upravljanja, a to su: planiranje, organiziranje, utjecanje te kontroliranje. Menadžeri uvijek moraju biti svjesni statusa i uporabe organizacijskih resursa koji se mogu svrstati u neka četiri osnovna tipa: ljudi ili zaposlenici, novčani resursi, sirovine i kapital. Oni se moraju truditi biti i efikasni i učinkoviti u korištenju resursa.¹⁷

Bez pridobivanja zaposlenika nemoguće je ostvarivanje misije i ciljeva poslovnog sustava. Suvremenim načinima upravljanja uspostavlja se odnos između svih zaposlenika. Odnosi teku u oba smjera, od vrha prema dnu i obrnuto. Linijski menadžeri (srednji i operativni) postaju oni koji upravljaju zaposlenicima. Oni odlučuju o plaći, izboru, osposobljavanju i ulaganju u znanje zaposlenika. Moraju znati što treba učiniti prije, u tijeku i nakon promocije zaposlenika. Ukoliko ne

¹⁶ Dujanić M., (2004.), Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog Sveučilišta u Rijeci, vol. 22., No. 1. str. 39. – 51. <www.hrcak.srce.hr/10745> (20.04.2016.)

¹⁷ Certo S. C., Certo T. S., op.cit., str. 7. – 10.

posjeduju znanja iz područja upravljanja ljudima izgledi za postizanje poslovne izvrsnosti su minorni.¹⁸

2.5.2. Motivacija za promjene

Preduvjet spremnosti na promjene jest visoka motiviranost zaposlenika da izmijene izgled organizacije. Učinkovite promjene zahtijevaju suradnju spremnih i motiviranih strana. Pokretanje inicijative za promjene teško će uspjeti ako tvrtka za te promjene nije spremna. Tako postoje tri značajke spremnosti na promjene koje bi organizacija morala imati prije negoli pokrene inicijativu za promjene: organizacija mora imati učinkovite i cijenjene rukovoditelje, ljudi u organizaciji moraju osobno biti motivirani za promjene i spremni uložiti svoj trud i prihvatiti rizike, te bi organizacija trebala imati nehijerarhijsku strukturu, na način da menadžeri umanje hijerarhiju te delegiraju zadatke koji uključuju međusobnu suradnju među ljudima.¹⁹

Motivacija za promjene temelji se na jačini poticajnih sila. Različiti su utjecaji motivacije. Ona utječe na postizanje ciljeva, stvaranje pozitivnog stava, činjenje promjena, izgradnju vlastitih sposobnosti, upravljanje vlastitim razvojem i pomaganje drugim ljudima u njihovom razvoju. Od zaposlenih na nižim razinama očekuje se prihvaćanje promjene i entuzijizam. Dajući ovlasti zaposlenicima da rade ono što najbolje znaju, ti se motivirani pojedinci onda koriste kao vitalni saveznici u preobrazbi organizacije. Materijalne nagrade uvijek su pri vrhu motivacijskih tehnika, ali one ne znače puno bez mogućnosti odlučivanja, glasnog izricanja korisnih prijedloga, mogućnosti učenja u skladu s preferencijama, učenja iz pogreška, napredovanja, priznanja individualnih postignuća i korištenja neformalnih komunikacijskih kanala.

¹⁸ Vidoje V., (2008.), Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 375.

¹⁹ Luecke R., (2004.), Upravljanje promjenama i tranzicijom, Zgombić i partneri, 22. - 36.

2.5.3. Utjecaj kulture i etičnosti

Pod kulturom poduzeća razumijevaju se način života i rada u poduzeću. Ona uključuje i utjecaj povijesti i tradicije poduzeća na njegove tržišne uspjehe kao i na ponašanje suradnika odnosno zaposlenih. Organizacijsku kulturu sačinjavaju stavovi, uvjerenja, tradicije, rutine i filozofije koje dijele zaposlenici određene organizacije. Organizacijska se kultura stalno razvija te se prenosi sa starih zaposlenika na nove. Pored raznih definicija kulture poduzeća uočavaju se dva pristupa u definiranju organizacijske kulture. Jedan se tiče nevidljivog dijela kulture koji kulturu definira kao sistem vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća, dok drugi pristup polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje nepromijenjeno ponašanje zaposlenih u poduzeću. Organizacijska kultura utkana je u sve aktivnosti organizacije. Ona utječe na način organiziranja, vrstu strukture i stupanj decentralizacije, ispoljavanje i primjenu autoriteta, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, standardizaciju postupaka, način kontrole, alokaciju resursa, kadrovsku politiku (vrstu ljudi koji se zapošljavaju, način napredovanja), sistem nagrađivanja, opseg i način planiranja poslovanja itd., stavovi vezani uz ponos, lojalnost, ekskluzivnost, profesionalnost, odnos prema kupcima, inovacijama itd., sastavni su dio organizacijske kulture. Pojam koji izražava tu dimenziju organizacijske kulture je pojam „radne etike“ i uopće etike organizacije.²⁰

Etika dolazi od grčke riječi etos što znači običaj, navika, značenje ili ćud. Etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrednovanje i slično. Dakle, etika kao znanost o moralu nema samo zadatak upoznati ljude s tim što je to moral i koje su njegove osnovne komponente, već i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Naime, zadatak etike nije samo ukazivati na sva različita gledanja ljudi nego i davati vrijednosne ocjene te ukazivati na prave i iskonske vrijednosti. Kao teorija morala, etika se bavi njegovim izvorima, razvitkom, principima i normama ljudskog ponašanja, utvrđujući pravila moralnog, koja se objedinjuju u etički kodeks. Članovi organizacije sve se češće suočavaju s etičkim dilemama, situacijama u kojima se od njih zahtijeva da definiraju dobro i loše ponašanje. Menadžer mora stvoriti etički zdravu klimu za svoje zaposlenike, koja će omogućiti da svoj posao obavljaju produktivno i da se suočavaju

²⁰ Jandrić J., Obradović V., Samardžija J., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala, Plejada, Zagreb, str. 46

sa što manjom mjerom etičke dvosmislenosti u odnosu na to što čini dobro i loše ponašanje. Sadržaj i snaga kulture utječe na etičku klimu organizacije i na etičko ponašanje njezinih članova. Jaka organizacijska kultura imaće veći utjecaj na zaposlenike nego slaba kultura. Ako je kultura jaka i podržava visoke etičke standarde, trebala bi imati vrlo snažan i pozitivan utjecaj na ponašanje zaposlenika.²¹

²¹ Judge T. A. i Robbins S. P., (2009.), Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, str. 589.

3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Upravljanje organizacijskim promjenama jesu strukturirani procesi i postupci, alati i tehnike radi usklađivanja ciljeva poduzeća s izmjenjenim zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja. To je organizirana i sustavna aplikacija znanja, tehnologije i resursa za promjenu koju je poduzeće odredilo kao ključni proces u ostvarenju svojih ciljeva i strategije.²²

Proces promjena je organizacijski pomak kojim se od sadašnjeg stanja, kroz prijelazno stanje dolazi do željenog, novog stanja. Upravljanje promjenama proces je koji počinje prikupljanjem mišljenja sudionika procesa promjena. Nakon toga, predložene promjene prolaze postupak odobravanja. Potom odobrene ideje idu na implementaciju koju obavljaju kvalificirani ljudi. Svaku uspješnu promjenu čini više elemenata. Ključni elementi uspješne promjene jesu: ideja, potreba, prihvaćanje, primjena i sredstva. Ideje su prvi element uspješne promjene, a potreba za promjenom se pojavljuje kao posljedica neke ideje, a najčešće je to zbog nezadovoljstva postojećim stanjem. Glavni cilj upravljanja promjenama je osigurati pozitivne ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima. Poduzeće je spremno na organizacijske promjene kad njegovi zaposlenici ispunjavaju dva preduvjeta: sposobnost i želju. Sposobnost znači posjedovanje potrebne razine znanja i vještina da bi se promjene uspješno provele. Želja predstavlja motivaciju svih zaposlenika da bi se navedena znanja i vještine primijenile u svrhu provođenja promjena. Pojedinci i poduzeća povećavaju svoju općenitu spremnost na organizacijske promjene poboljšanjem vlastite prilagodljivosti. To se može postići uvođenjem formalnog procesa upravljanja promjenama koji se sastoji od četiri ključne sastavnice, a to su: fleksibilnost, komunikacija, edukacija i priprema.²³

Upravljanje promjenama označava završetak staroga načina ponašanja i usvajanje novog. To je proaktivno upravljanje ljudskom stranom promjena kako bi se postigao željeni poslovni rezultat. Organizacijske promjene predstavljaju bilo koji skup aktivnosti u organizaciji koje rezultiraju promjenama u organizacijskoj strukturi, ciljevima, strategiji, tehnološkim procesima, organizacijskoj kulturi i ostalim poslovnim elementima, uzrokovano činiteljima unutar ili izvan organizacije. Smatra se

²² Petar S., Perković D., (2013.), Inteligencija poslovne promjene, Školska knjiga, Zagreb, str. 22.

²³ Marcetić A., (2012.), Kako uspješno upravljati promjenama, Menadžerska psihologija <www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspješno-upravljati-promjenama> (20.04.2016)

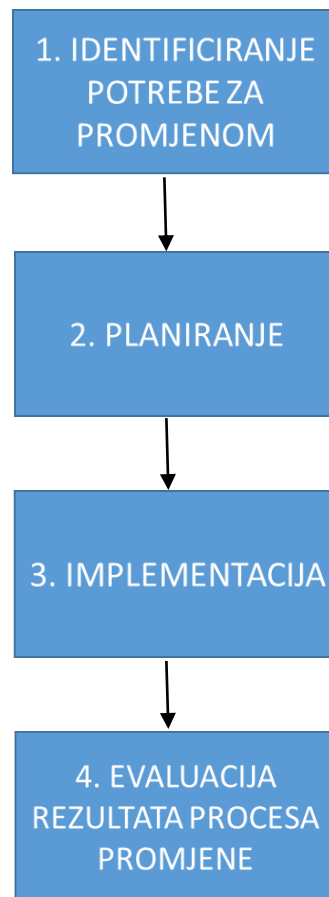
najvažnijom vještinom potrebnom za uspjeh u poslu i životu. Upravljanje promjenama u poduzeću uvijek se reflektira na njegove ključne elemente: organizaciju, ljude i vještine, mjerenje performansi, dizajn posla, kulturu i klimu, formalni sustav menadžmenta, procese, infrastrukturu i tehnologiju.

3.1. Provođenje organizacijskih promjena

Uspješno provođenje promjena jedno je od najvažnijih pitanja menadžmenta. Njihova je najveća briga kako provesti efektivne promjene. Prvi korak u provođenju promjena je jasna strategija. Kod donošenja strategije potrebno je biti fleksibilan jer se okolina u suvremenom svijetu stalno mijenja. Također je potrebno uključiti sve važne ljude u donošenje strategije jer će to pridonijeti njihovoj posvećenosti provođenju promjena. Uspjeh promjena ovisi o sljedećim čimbenicima: što promjena donosi zaposlencima, da li im olakšava ili otežava posao, sudjeluju li zaposlenici u promjeni ili su samo objekt promjena, je li jasno što se promjenom želi postići, postoje li jasne smjernice za upravljanje promjenama. Drugi čimbenici o kojima ovisi uspjeh promjena u organizaciji jesu: pokretač promjena, određivanje onoga što treba promijeniti, tip odnosno vrsta promjena, zaposlenici na koje promjene utječu i vrijednovanje promjena.²⁴

²⁴ Galetić L., op. cit., str. 375.

Slika 6. Faze procesa promjena



Izvor: Izradila autorica prema: Galetić L., (2011.), Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 377.

U prvoj fazi poduzeća (Slika 6.) menadžeri/zaposlenici prepoznaju potrebu za promjenom te odlučuju što treba mijenjati odnosno koju vrstu promjena je potrebno provesti. Planiranje potom podrazumijeva dijagnozu situacije odnosno konteksta u kojemu će se promjena odvijati. Pri tome je nužno prikupiti što više korisnih informacija. Potrebno je odrediti gdje će se implementirati promjene i na koga će u organizaciji promjene utjecati. Planiranje se odnosi i na odabir općih strategija za upravljanje promjenama. To obuhvaća odluke vezane uz brzinu implementiranja promjena, zatim odluke kada će se svim članovima organizacije priopćiti planovi vezani uz promjene, kao i stupanj njihove participacije u procesu provođenja promjena. Konačno, u fazi planiranja je nužno odabrati tehnike za smanjivanje otpora promjenama odnosno za razvijanje potpore procesu promjena. Nakon faze planiranja dolazi implementacija ili vrijeme poduzimanja konkretnih akcija. Potrebno

je prikupiti podatke na temelju kojih se procjenjuje jesu li postignuti ciljevi provođenja promjena.²⁵

Jedan od faktora koji utječe na uspjeh provođenja promjena u organizaciji je evaluacija, ocjena, odnosno procjena promjena koje se provode. Inicijator promjena odnosno menadžer koji provodi promjene mora biti u mogućnosti, da objektivno i točno procjeni promjene. To znači da on mora unaprijed, prije samog početka provođenja promjene, biti u mogućnosti da procijeni što ta promjena donosi poduzeću u pogledu koristi, odnosno troškova koje izaziva. Efektivna organizacija osigurava ostvarivanje ciljeva, održavanje unutarnjeg reda odnosno sustava i prilagođavanje vanjskoj okolini.

3.1.1. Pristupi upravljanju organizacijskim promjenama

Proces promjene je velik i kompleksan zadatak u kojemu je moguće razlikovati nekoliko koraka:

- postavljanje ciljeva i definiranje budućeg stanja ili organizacijskih uvjeta koji se žele postići nakon provođenja promjene
- dijagnosticiranje sadašnjeg stanja i njegova odnosa s ciljevima
- definiranje prijelaznog stanja: aktivnosti i obveza potrebnih za postizanje budućeg stanja
- razvijanje strategija i akcijskih planova za upravljanje prijelazom.

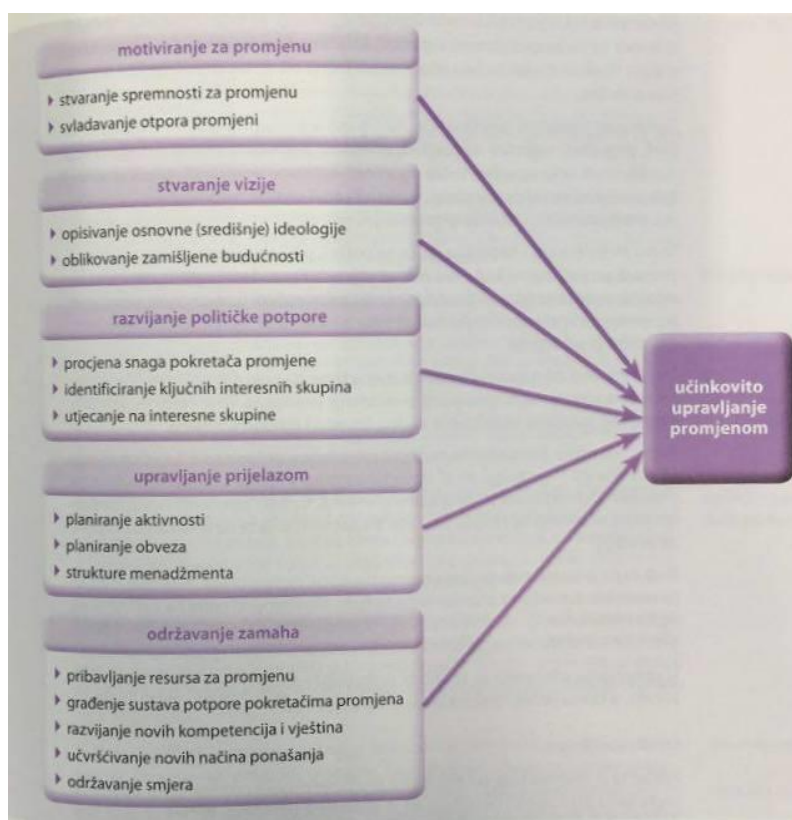
S obzirom na to, uz svaki proces provođenja promjena u pravilu je prisutan i otpor zaposlenika, važno je poticati pristaše promjena da svojim djelovanjem pozitivno utječu i na ostale zaposlenike. Međutim, ako se u procesu prilagodbe novom načinu poslovanja pojave prepreke u obliku aktivnog i agresivnog pružanja otpora, što može značajno ugroziti postizanje ciljeva procesa promjena, menadžeri se takvih zaposlenika moraju riješiti.

Načini smanjivanja otpora prema promjenama mogu biti: izbjegavanje iznenađenja, podupiranje stvarnog razumijevanja promjene, stvaranje uvjeta za provođenje promjene te izvođenje probnih promjena. Nadalje, s obzirom da promjene izazivaju stres, stresna stanja kod zaposlenih, mora se naučiti upravljati stresom i stresnim

²⁵ Ibidem., str. 376. – 378.

situacijama u poduzeću, razumjeti stres i utjecaj stresa na učinak zaposlenih, identificirati gdje stvarno stres postoji u organizaciji te pomoći zaposlenima da ga kontroliraju. Također, potrebno je osigurati potrebne informacije zaposlenima, podržavati participaciju zaposlenih, nagrađivati željeno ponašanje, a za to je potrebna aktivnost menadžera kako bi upravljanje promjenama rezultiralo sa željenim učincima (Slika 7.).

Slika 7. Aktivnosti koje pridonose učinkovitom upravljanju promjenama



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 235.

3.1.2. Intelektualni kapital

Intelektualni kapital, proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika. Pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu. Intelektualni kapital je „inteligentna tvornica“ koja proizvodi ideje, inovacije,

programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.²⁶

U suvremenoj globalnoj ekonomiji, koja počiva na znanju i tehnologiji, ljudski su resursi jedinstven i vrijedan kapital, posebice ako se organizaciju promatra kao skup stručnih, motiviranih i povezanih pojedinaca koji kreiraju i stvaraju nove spoznaje. Jedinu stvarnu razliku između uspješnih i neuspješnih tržišnih konkurenata čine zaposlenici, njihova znanja, kreativnost, motiviranost i odanost organizaciji. Zaposlenici se sve češće shvaćaju kao temeljni kapital za strateški razvoj organizacije. Pod intelektualnim kapitalom podrazumijevaju se ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neki pojedinac, organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. Nadalje, dok pojam menadžment ljudskih resursa označuje upravljanje odnosno vođenje ljudi i razvoj svih njihovih potencijala u okvirima organizacije, stručnjaci koji se bave proučavanjem ekonomije znanja i intelektualnim kapitalom tvrde da se nova vrijednost stvara ubrzavanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost koja poprima oblik: relacijskog kapitala (odnosi s klijentima, dobavljačima, partnerima), ljudski kapital (pojedinačne sposobnosti, znanje, vještine, iskustvo i sposobnost rješavanja problema koji su svojstva ljudi neke organizacije), strukturnog kapitala (sustavi i procesi za unapređivanje konkurentnosti, IT, komunikacije tehnologije, baze podataka).²⁷

3.1.3. Izazov stresa i sukoba

Postoji svijest o tome da je stres u zaposlenika sve veći problem u poduzećima. Stres je dinamičko stanje u kojem se osoba suočava s prilikom, zahtjevom ili resursom, povezanim s nečim što želi, a čiji ishod percipira i kao nesiguran i kao važan. Svako provođenje promjena izaziva stres kod svih zaposlenika na koje se te promjene odnose. Stres je tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao posljedicu

²⁶ Vujić V., (2010.), Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Izvorni znanstveni rad, Informatol, <www.hrcak.srce.hr/file/84818> (20.04.2016.)

²⁷ Galetić L., op.cit., str. 103. - 104.

utjecaja okolnih čimbenika. Kako je stres popratna pojava svih promjena u organizaciji, menadžer mora naučiti upravljati stresom kako bi uklonio stres ili smanjio na prihvatljivu razinu. U vezi upravljanja stresom menadžeri ga moraju razumijeti kao i njegov utjecaj na učinak zaposlenih, otkriti gdje stvarno postoji u organizaciji i pomoći zaposlenima da ga kontroliraju. Sukob označuje situaciju u kojoj postoje najmanje dva suprotna i sukobljena mišljenja o situaciji, zbivanju, tendenciji, osjećajima ili načinu rješavanja nekog problema. Kod sukoba suradnja je „win-win“ situacija. Nastojanje da se ostvari suradnja uključuje otvorenu i temeljitu raspravu o sukobu i postizanje rješenja koje zadovoljava sve strane u sukobu.²⁸

3.2. Problemi u provođenju organizacijskih promjena

Jedan od najtežih problema upravljanja promjenama jest potaknuti ljude da razmišljaju o tome zašto su promjene nužne. Ključ za rješenje ovog problema je komunikacijski sustav koji omogućuje svakodnevno razmjenjivanje informacija tako da je svima jasno što se događa, što pojedini menadžeri žele i kako će se to odraziti na posao svakog zaposlenika. Različiti autori na različite načine sumiraju uobičajene probleme, pogreške i negativne aspekte procesa upravljanja promjenama: loša komunikacija (uključuje ciljeve, metode, motive, posvećenost), nejasni razlozi za promjene (rezultiraju otporom), nedostatak razumijevanja hitnosti promjene, neadekvatna mobilizacija zaposlenika i njihov angažman, nedostatak hrabrosti i sposobnosti preuzimanja rizika, otpor promjenama kao rezultat prijašnjeg neuspjeha, previše inicijativa istovremeno koje prebukiraju kapacitet za upravljanje promjenama, miješane poruke od različitih rukovodećih struktura, kratkoročno promišljanje, mijenjajući prioritete uz nedostatak fokusa, kulturna nepodudaranja, nedostatak potpore lidera, posvećenog ili modeliranog ponašanja, podcjenjivanje prepreka. Sve navedene pogreške pokrivaju ljudski aspekt upravljanja promjenama. Upravljanje promjenama zahtijeva vodstvo koje se nosi s osobnim i organizacijskim stresovima i izazovima. Uvijek se postavlja pitanje kako učiniti ciljeve i metode dovoljno transparentnima da zaposlenici budu voljni poduzeti rizik. Temeljna filozofija vođenoga upravljanja promjenama je poticati proces učenja, kako na individualnoj,

²⁸ Sikavica P., op. cit., str. 705.

tako i na organizacijskoj razini te posebice poticati učenje iz iskustva svakog člana organizacije.²⁹

3.2.1. Izvori i otpori promjenama

Promjenu organizacije bit će iznimno teško provesti, a da se u taj proces ne upletu određeni problemi. Pri tome se prije svega misli na otpor zaposlenika jer je organizacijska kultura temelj zajedničkog djelovanja članova te organizacije. Svaki put kada se pri pokretanju promjena ljudi vide kao potencijalni gubitnici, može se očekivati otpor. Otpor može biti pasivan, u obliku neangažiranja oko ciljeva i procesa njihova postignuća, ili aktivan, u obliku izravna suprostavljanja. Većina se ljudi boji promjena, jer svaka promjena donosi sa sobom neizvjesnost i rizik. Otpor prema promjenama ovisi i o vrsti promjena. Neosporno je to da najveći otpor izazivaju promjene koje zahtijevaju najveće promjene kod ljudi. To se može odnositi na potrebu za stjecanjem novih znanja i vještina, na premještanje s više na nižu razinu u organizaciji i slično. Izvori otpora promjenama jesu organizacijske i individualne prirode. Među organizacijskim izvorima otpora promjenama navode se pretjerana usredotočenost na troškove, prevelik rizik, nedostatak koordinacije i kooperacije, nekompatibilnost sustava i slično. Individualni odnosno ljudski izvori otpora promjenama jesu nesigurnost od promjena za zaposlene i strah od gubitka dotadašnjeg položaja u organizaciji. Stoga, pridobivanje ljudi za promjene najvažniji je zadatak menadžmenta u cijelom poslu upravljanja promjenama. Među ostale izvore otpora promjenama navode se sljedeći: nesigurnost, mogući socijalni gubitci, ekonomski gubitci, smetnje odnosno neprilike, neprihvatanje gubljanja kontrole, nepredvidive posljedice, udružena oporba te opasnost od gubitka utjecaja pojedinca.³⁰

Da bi se promjene provele uspješno, menadžment mora pronaći načine smanjivanja otpora promjenama. Otpor prema promjenama može se smanjiti na više načina: pravodobno informiranje zaposlenih o promjenama, sudjelovanje zaposlenih u promjenama, davanje jamstva zaposlenima da ne će izgubiti posao, provođenje

²⁹ Rupčić N., Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi, Hrvatska znanstvena bibliografija

<http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.> (20.04.2016.)

³⁰ Ibidem., str. 710.

samo potrebnih promjena, izgradnja povjerenja između menadžera promjena i zaposlenih, stalno savjetovanje zaposlenih kako bi lakše prihvaćali promjene, usklađivanje potreba i ciljeva zaposlenika, nagrade i poticaji, komunikacija, suradnja, participacija i uključivanje, pregovori i dogovori. Cilj je svim navedenim načinima smanjivanja otpora promjenama da kod menadžmenta, koji je pokretač i nositelj promjena, razviju osjećaj potrebe za pridobivanjem zaposlenih za promjene.

Otpor prema promjenama razlikuje se među pojedincima, među organizacijama, među zemljama (kultura, tradicija, razvijenost, mogućnost zaposlenja, mobilnost radne snage i sl.). Razlozi za otpor mogu biti razni:

- Prethodna i sadašnja obveza - zaposlenici nisu spremni na promjene jer su investirali energiju i znanje u status quo (trenutno stanje), stoga misle kako ništa ne treba mijenjati i da sve funkcionira upravo onako kako bi trebalo.
- Ego protekcija - zaposleni nisu spremni priznati kako nešto nije u redu sa sadašnjom situacijom, a posebno da su oni napravili greške ili su vlastite aktivnosti usmjerili u krivom smjeru.
- Obrana vrijednosti - postoji snažna grupa ili individualni identitet s prevladavajućim vrijednostima, gdje je nebitno jesu li one efektivne i tražene s organizacijske točke gledišta.
- Nedostatak informacije - zaposleni se ne žele mijenjati jer ne vide vlastiti interes u promjeni, zbog nedostatka informacije o nesavršenosti statusa quo (trenutno stanje) te zbog nedostatne informacije o svrsi promjene i željenom stanju.
- Strah - strah od nepoznatog koji rezultira protektivnim i defanzivnim stavovima onih koji su uključeni u promjenu. Ovdje strah ima dvojaku ulogu i tako mu menadžment mora pristupiti, on s jedne strane predstavlja barijeru za uspješno provođenje promjene, dok s druge strane može biti inicijator promjene.
- Utjecaj pojedinaca - snažne i dominantne osobe (stvaratelji mišljenja) s jakim utjecajem koji šalju poruke o tome kako su promjene nepotrebne.

- Utjecaj grupa - snažne grupe šalju poruke da su promjene nepotrebne. Uvijek postoji snažna tendencija grupnog mišljenja i grupnih standarda.³¹

Pomoć u svladavanju otpora mogu biti i participacija (uključivanje) pozivanje zaposlenih da se aktivno uključe u proces promjene, komunikacija u cilju izbjegavanja nesuglasica, uvođenje programa obrazovanja ljudima koji su pogođeni promjenom te pregovori s onima koji ne prihvataju promjenu.

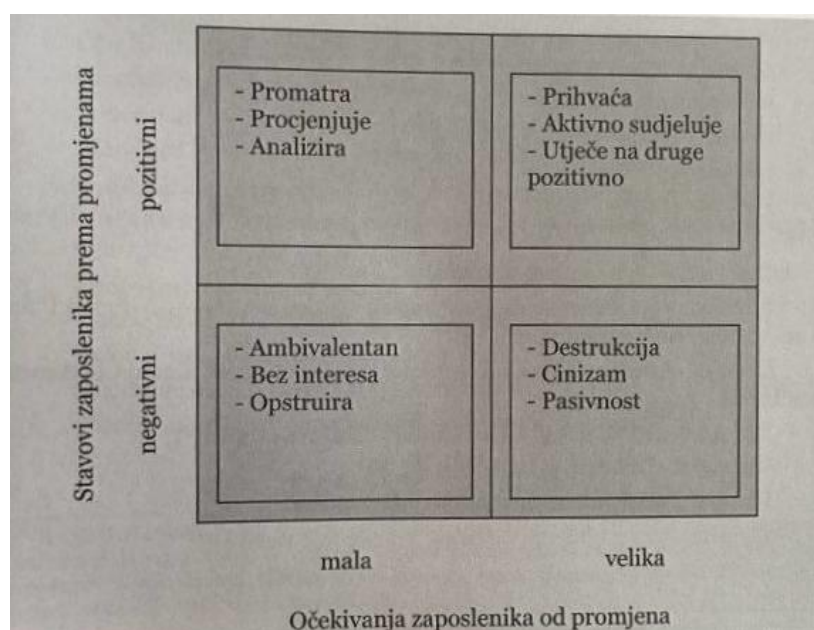
3.2.2. Ponašanje zaposlenih prema promjenama

Zaposlenici utječu na organizacijske promjene kroz raspoloživost, prilagodljivost i produktivnost ljudskih resursa. Značajan utjecaj na organizacijske promjene imaju zaposlenici koji su stručniji, skloni učenju, te uopće imaju znanja koja su potrebna za nove promjene. Ponašanje zaposlenika u kontekstu promjena organizacije može se promatrati kroz njihove stavove prema tim promjenama i očekivanjima od promjena. Ovisno o tome da li su ta očekivanja mala ili velika i radi li se o pozitivnim ili negativnim stavovima zaposlenih prema promjenama, mogući su različiti oblici ponašanja (Slika 8.). Ako su očekivanja velika i prate ih pozitivni stavovi tada će zaposlenici i prihvaćati promjene, aktivno u njima sudjelovati i pozitivno utjecati na ostale članove organizacije. Suprotno, ako su stavovi zaposlenika negativni i još ako uz to imaju mala očekivanja od promjena u organizaciji, tada će ponašanje biti negativnog predznaka. Uloga menadžera je jako bitna jer se primarno treba raditi na pojačavanju očekivanja zaposlenih od promjena i modelima ohrabrenja da iste i prihvate. Proces organizacijskih promjena karakterizira tri faze. Svaka od njih dovodi do određenog oblika ponašanja zaposlenika u organizaciji. To su: napuštanje starog stanja, prijelaz u novo stanje i prihvaćanje novog stanja. U prijelaznom stanju menadžeri trebaju aktivno učestvovati u sljedećem: pojačati informiranje zaposlenika, učinkovitije komunicirati, ukazivati na razloge i koristi od promjena, prezentirati načine i modele obuke zaposlenih za nove uloge i poslove te motivirati na promjene.³²

³¹ Marcetić A., (2012.), Kako uspješno upravljati promjenama, Menadžerska psihologija <www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama> (20.04.2016.)

³² Gutić D., Matković I., (2012.), Organizacijsko ponašanje, Grafika d.o.o., Osijek, str. 376. – 379.

Slika 8. Ponašanje zaposlenih prema promjenama u organizaciji



Izvor: Gutić D., Matković I., (2012.), Organizacijsko ponašanje, Grafika d.o.o., Osijek, str. 377.

Poduzeća su sama po sebi društveni sustavi. Ljudi u tim sustavima imaju svoje osobnosti, odnose, zajednice, stavove, osjećaje i podjelu odgovornosti. Stoga, kada se pokušava promijeniti bilo koji dio organizacije svi ti čimbenici ulaze u igru i uvelike pridonose složenosti procesa promjena. Uspješno upravljanje promjenama prepoznaje prvenstvo ljudi i društvenih sustava u kojima djeluju. U inicijativi za promjenama uglavnom se susreću tri tipične skupine zaposlenika: obični ljudi, protivnici i pokretači promjena. Svaka skupina ima jedinstvene osobine i svaka zahtijeva različiti stil upravljanja.³³

Neki autori navode četiri faze reakcije na promjene: šok, obrambeni uzmak, priznanje te prihvaćanje i prilagodba. Ljudi se mogu nositi s redovnim promjenama ako su dobro objašnjene, predviđene, provođene u savladivim dozama, nenametnute izvana ili s vrha te pretvorene u rutinu. Budući da su promjene snažno vezane na ljude, ljudi ih se boje. Promjene ih izravno pogađaju jer donose uglavnom neizvjesnost i rizik. Većina ljudi boji se promjena pa čak i onda kad su posljedice tih promjena pozitivne. Naime, postojeća situacija im je poznata i znaju u svakom trenutku što mogu očekivati, dok se s novom situacijom moraju suočavati i ne mogu biti sigurni što će im donijeti. Dobiju li potpunu informaciju koja će razjasniti sve njihove nedoumice, otpor će oslabjeti, a ako se odnosi inače temelje na povjerenju, vjerojatno će se i potpuno

³³ Ibidem, str. 90.

istopiti. Bitno je ljude aktivno uključiti u promjene. Zato je važno postići da ljudi barem dijelom promjena mogu upravljati.³⁴

U procesu promjena zaposleni obično prolaze kroz tri faze (Slika 9.), a to su: faza odmrzavanja koja označava stanje u kojem pojedinci postaju spremni steći i naučiti novi način ponašanja, faza mijenjanja, stanje u kojem pojedinci počinju eksperimentirati s novim ponašanjem, te faza ponovnog zamrzavanja u kojem vide da je njihovo novo ponašanje dio njih i da su ga u međuvremenu i prihvatili.

Slika 9. Faze u procesu promjena



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 251.

3.3. „Inteligentno“ upravljanje

Inteligentno upravljanje je ono čemu treba težiti pri svakoj organizacijskoj promjeni. Kod inteligentnog upravljanja menadžeri su znanstvenici, dizajneri i inovatori, a ne kontrolori i nadglednici. Strukturne promjene općenito, a ponajviše u poduzeću, zasigurno predstavljaju jedan od najtežih zahvata, jer se bez obzira na područja njihova događanja uvijek tiču ljudskog kapitala, prvenstveno intelektualnog – čovjekovoga znanja, umijeća, duhovnog stanja te individualnog i društvenog statusa, blagostanja, životne sigurnosti i održivog razvoja. Suvremeno poduzetništvo i upravljanje organizacijom zahtijeva takav način upravljanja u kojem ljudi neprestano povećavaju svoje sposobnosti za razumijevanje kompleksnosti i poboljšanje kvalitete. Taj novi način vođenja nameću sljedeći globalni trendovi: stav i očekivanja zaposlenih prema svom zvanju i zanimanju izmijenili su se, umjesto materijalnih potreba nastupila je želja za većom odgovornošću i samoostvarivanjem individue, zaposlenici očekuju zahtjevnije zadatke i napredovanje u karijeri, a korisnici kvalitetniji proizvod, strukturne društvene i tehnološke promjene sve više prisiljavaju

³⁴ Petar S., Perković D., op.cit., str. 11. - 12.

tvrtke da same investiraju u inoviranje znanja, brze ekonomske i tehnološke promjene promoviraju cjeloživotno učenje i stvaranje „društva koje uči“, raste prisilno prilagođavanje promjenama kako poslu i okruženju, tako i učenju tijekom cijelog života. Naznačeni utjecaji i trendovi pridonijeli su da je ljudski kapital dobio na značaju i postao temeljnim procesom strateškog upravljanja, primjeren globalnom tržištu i globalnim komunikacijama. Savršen sustav je nemoguće ustrojiti bez modernog upravljanja znanjem i zaposlenicima. Samo zadovoljni zaposlenici postižu visoke rezultate. Glede toga nameće se zadaća menadžeru u poslovnom sustavu da pozitivne osobine čovjeka otkriva, potiče, razvija, a negativne sprječava.³⁵

Posjedovanje superiornog znanja kao i sposobnost poduzeća da to znanje primjeni, vrlo je važan izvor konkurentske prednosti. Na unutarnjem planu, razvoj ekonomije znanja i intelektualnog kapitala, pred organizaciju stavlja dvostruke zahtjeve: prvo, mora motivirati zaposlenika da maksimalno pridonese procesu stvaranja i primjene znanja, i drugo, mora pronaći organizacijska rješenja koja će poticati različite oblike organizacijskog učenja. Sudjelovanje zaposlenih pri donošenju odluka, nagrađivanje inovacija znatno mogu pridonijeti rješavanju bilo kakvih problema, kako i upravljati promjenama. Inovativne organizacije aktivno potiču trening i razvoj svojih članova kako bi aktualizirali znanja potrebna u današnjem poslovanju koje karakteriziraju neprestane promjene i inovacije, nude sigurnost zaposlenja kako bi se prevladao strah od pogrešaka, te ohrabruje zaposlenike.³⁶

3.3.1. Promjene kroz inovativnost i kreativnost

Budući da je današnji poslovni svijet okružen stalnim diskontinuiranim promjenama, poslovni subjekti moraju stalno inovirati pojedine aspekte poslovanja. S obzirom da inovacija ima dinamički karakter, njezina implementacija je ustvari planirana promjena. Za svoj razvoj, napredak, prilagođavanje promjenama i ostvarenje konkurentskih prednosti i individue i poduzeća moraju rješavati vrlo složene zadatke i probleme. Za njihovu uspješnost potrebne su učinkovite, jedinstvene, izvorne zamisli i ideje koje vode ka kreativnim rješenjima. Njihovi nositelji su kreativni ljudi.

³⁵ Vujić V., op.cit., str. 374. – 375.

³⁶ Galetić L., op.cit., str. 391.

Zaposlenici unutar organizacije mogu dati poticaj za inovacije i promjene ili pak mogu biti veliki kamen spoticanja. Za menadžere je izazov potaknuti kreativnost svojih zaposlenika i toleranciju prema promjeni. Promjene se odnose na mijenjanje stvari, inovacija predstavlja specijaliziranu vrstu promjene. Inovacija je primjena nove ideje za pokretanje promjene ili poboljšanje postojećeg stanja. Organizacijska promjena je, dakle, usvajanje nove ideje ili novog ponašanja u organizaciji, pri čemu je kreativnost kao prvi korak prema kreiranju novih ideja odnosno inovacija od vitalnog značaja za uspjeh organizacije. Stoga bi organizacije trebale poticati inovativnost, odnosno kreativnost svojih zaposlenika.

U uvjetima sve bržih, dubokih i sveobuhvatnih promjena koje se danas događaju u svijetu, tradicionalno poduzeće sve više prerasta u kvalitetan sustav kojim se „inteligentno“ upravlja. Riječ je o inovativnom upravljanju u kojem se, između ostalog, pomiče, organizira inventivno – inovacijska aktivnost i primjenjuju inovacije u svim bitnim čimbenicima procesa poslovanja, proizvoda i usluga, organizacije i upravljanja te inovacije u razmjeni dobara i usluga na tržištu. Glavnim odrednicama „inteligentnog“ upravljanja mogu se smatrati načela i zahtjevi kao što su: ne čuvati već mijenjati postojeće, inovacije se moraju ostvariti u određeno vrijeme, ni prerano ni prekasno, inventivno – inovacijske promjene uvode se na temelju utvrđenih ciljeva i planova. Ne smije se zaboraviti da su inovacije i poduzetništvo otkrića koja kreiraju ljudi i samo oni ih dalje razvijaju i ugrađuju u proizvode i usluge, ugrađujući u njih određenu upotrebnu vrijednost. Stoga, ako neko poduzeće treba i želi uvesti inovativne promjene, mora stvoriti odgovarajuću strukturu koja ljudima dopušta i omogućuje da se ponašaju inovativno i poduzetnički.³⁷

3.3.2. Uloga informacijske tehnologije u provođenju organizacijskih promjena

Poduzeća se svakodnevno susreću s izazovima u poslovanju vezanim uz promjene na području informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT). Neka od najznačajnijih pitanja, odnosno, tehnoloških izazova zasigurno su informacijski sustavi u poduzećima, elektroničko poslovanje, osiguranje tajnosti i privatnosti podataka, neprestane raspoloživost potrebnih informacija, mogućnost brzog oporavka od pada sustava, educiranost korisnika, upravljanje tehnologijom, mrežni rad te stvaranje

³⁷ Ibidem., str. 376.

virtualne organizacije. Temeljna zadaća informacijskog sustava u poduzeću je osim automatizacije poslovnih procesa, osigurati dostupnost informacija potrebnim za poslovno odlučivanje. Uslijed stalnih, sve bržih i nepredvidivih promjena te, u skladu s time, sve bržeg pritjecanja novih informacija čija je količina porasla u tolikoj mjeri da je to počelo predstavljati problem klasičnom načinu njihova prikupljanja i pohranjivanja te isporuke, javlja se potreba takvog informacijskog sustava koji će na najbolji mogući način uspjeti riješiti postojeće probleme i ukloniti prepreke. Osim internog aspekta korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija postoji i eksterni, mrežni aspekt koji može omogućiti poduzećima globalno konkuriranje. Cilj je stvoriti sustav koji sam sebe mijenja. Svi članovi organizacije uključeni su u stvaranje informacija, njihovo integriranje u veliku sliku, interpretaciju prikupljenih informacija, te odlučivanje o načinima djelovanja. Oni pokreću promjene jer su i sami učenici, a ne samo pasivni primatelji znanja- te tako nastaje organizacijsko učenje koje stvara preduvjet za kvalitetno donošenje odluka i upravljanje promjenama. Na taj se način zatvara krug: upravljanje promjenama – informacije – učenje – znanje – odlučivanje – upravljanje promjenama.

3.3.3 Praksa hrvatskih poduzeća

Sljedeće analiziranje učestalosti promjena podjeljene su s obzirom na objekt provođenja, pri čemu su analizirane sljedeće vrste promjena: tehnološke promjene, promjene ljudi, promjene organizacijske kulture, promjene proizvoda i usluga, strukturne promjene i strateške promjene.

Tablica 1. Učestalost provođenja promjena u velikim hrvatskim poduzećima (%)

Vrsta organizacijske promjene	Nikada	Svaki pet godina	Svake tri godine	Svake dvije godine	Svake godine	Ukupno
Tehnološke promjene	0,00	25,00	11,11	11,11	52,78	100
Promjene zaposlenih	11,11	16,66	13,89	0,00	58,34	100
Promjene organizacijske kulture	8,33	50,00	16,66	11,11	13,90	100
Promjene proizvoda i usluga	13,16	18,42	18,42	5,26	44,74	100
Strukturne promjene	2,56	41,00	25,64	5,16	25,64	100
Strateške promjene	5,40	48,65	16,21	10,81	18,93	100

Izvor: Izradila autorica prema: Galetić L., (2011.), Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 392.

S obzirom na tablicu 1. promjene koje hrvatska poduzeća najčešće provode su promjene tehnologije. Naime, čak 52,8% velikih poduzeća mijenja tehnologiju svake godine, a dodatnih 22% svake dvije ili tri godine. Ovo se može smatrati još jednom potvrdom da je tehnologija čimbenik organizacije koji bitno utječe na konkurentsku poziciju te ga je nužno kontinuirano mijenjati i prilagođavati zahtjevima okoline, a to su prepoznala i velika hrvatska poduzeća. Nadalje, 58% velikih poduzeća provodi promjene kod zaposlenika svake godine, oko 14% poduzeća svake tri godine, njih 16% svakih pet godina, a promjene ne provodi oko 11% velikih poduzeća. Da je organizacijska kultura element organizacije koji predstavlja relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuju organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i skupina koji ih sačinjavaju, ukazuju na to i podaci o učestalosti provođenja promjene organizacijske kulture u velikim hrvatskim poduzećima. Naime, polovica velikih hrvatskih poduzeća organizacijsku kulturu mijenja tek svakih pet godina. Tek 13,9% poduzeća kulturu mijenja svake godine. Može se zaključiti da promjene organizacijske kulture u velikim hrvatskim poduzećima ne proizlaze iz promjena koje se događaju kod zaposlenika. Naime, intenzitet provođenja tih promjena nije konzistentan s dinamikom provođenja promjena zaposlenih, uz čiju se promjenu najčešće povezuje. Što se tiče

organizacijske strukture i strategije ne mijenjaju se istim intenzitetom kao prethodno navedene promjene. Više od 42% poduzeća strukturu mijenja tek svakih pet godina.

Tablica 2. Učestalost provođenja organizacijskih promjena u malim i srednjim hrvatskim poduzećima (%)

Vrsta organizacijske promjene	Nikada		Svakih pet godina		Svake tri godine		Svake dvije godine		Svake godine	
	Mala	Srednja	Mala	Srednja	Mala	Srednja	Mala	Srednja	Mala	Srednja
Tehnološke promjene	8,33	0,00	38,89	28,57	11,11	26,79	16,67	12,5	25	32,14
Promjene ljudi	13,51	10,34	27,03	37,93	10,81	6,9	16,22	1,72	32,43	43,1
Promjene organizacijske kulture	22,22	15,79	25	38,57	27,77	28,07	11,11	5,28	13,88	12,29
Promjene proizvoda i usluga	10,81	25,86	29,73	27,59	18,92	15,52	16,22	13,79	24,32	17,24
Strukturne promjene	10,81	0,00	29,73	47,46	18,92	15,52	32,43	13,56	8,11	11,86
Strateške promjene	13,51	10,71	40,54	42,86	21,62	23,21	16,22	12,5	8,11	10,71

Izvor: Izradila autorica prema: Galetić L., (2011.), Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 393.

Usporedbe radi, u gornjoj tablici (Tablica 2.) prikazani su podaci o provođenju organizacijskih promjena u malim i srednjim poduzećima. Srednja poduzeća neke promjene provode znatno manjim intenzitetom negoli mala poduzeća. Uspoređujući učestalost provođenja promjena u malim i srednjim poduzećima u odnosu na velika poduzeća, odmah se može uočiti da su velika poduzeća mnogo sklonija promjenama od ostalih. Naime 50% velikih poduzeća mijenja proizvode unutar razdoblja od jedne do dvije godine poslovanja, 58% u istom razdoblju vrši promjene kod zaposlenih, a čak 65% mijenja tehnologiju svake godine ili svake dvije godine. Osim toga, znatan

broj velikih poduzeća kontinuirano prilagođava svoju organizacijsku strukturu novonastaloj situaciji, što se vidi iz podatka da 25,6% velikih poduzeća uvodi strukturne promjene svake godine, za razliku od malih (8,1%) i srednjih poduzeća (11,9%).

Nužan preduvjet za postizanje željenih rezultata je učinkovito upravljanje organizacijskim promjenama. Stoga je u ovom istraživanju bilo ispitano koliko su zaposlenici uključeni u promjene, educiraju li se zaposlenici u vrijeme i nakon provođenja promjena te pružaju li otpor provođenju promjena. Sveukupno uzevši, prosječna ocjena kojom su menadžeri velikih hrvatskih poduzeća ocijenili uključenost zaposlenih u provođenje promjena iznosi 3,7, na temelju čega se može zaključiti da su zaposlenici u velikim hrvatskim poduzećima, u prosjeku, uključeni u provođenje promjena. Prosječna ocjena menadžerske percepcije o edukaciji zaposlenika iznosi 4,1 te se može zaključiti da se menadžeri uglavnom slažu da se zaposlenici u velikim hrvatskim poduzećima educiraju prije i u vrijeme provođenja promjena. Nadalje, prema prosječnoj ocjeni kojom su menadžeri ocijenili pružanje otpora provođenju promjena, a koja iznosi 2,6, zaključuje se da menadžeri smatraju kako zaposlenici u velikim hrvatskim poduzećima, u prosjeku, ne pružaju otpor provođenju promjena. Nakon svega, sveobuhvatan zaključak bi bio da menadžeri u velikim hrvatskim poduzećima djelotvorno upravljaju organizacijskim promjenama.

4. PROMJENE LJUDI

Poduzeće kao živ biosocio – ekonomski organizam, osim materijalne osnove sastoji se i od ljudi koji svojim znanjem i umijećem utiskuju smisao, svrhu i uporabnu vrijednost svim materijalnim elementima poslovnih procesa. Ljudi ih kao takve aktiviraju i kontroliraju. Ljudi zaposleni u poduzeću pojavljuju se kao pojedinci organizirani u skupine, a ove u razne organizacijske oblike. Poduzeće će biti uspješnije ako su usklađeni pojedinačni i zajednički interesi zaposlenih te njih kao zajednice zaposlenih i poduzeća.³⁸

Ljudi su nositelji znanja, inovacija i kompetencija te su izvor konkurentske prednosti na osnovi koje je moguće razlikovati uspješna od neuspješnih poduzeća. Organizacijske promjene u strukturi ljudi s obzirom na promjene okoline podrazumijeva promjene navika i ponašanja u procesu stjecanja novih stručnih kvalifikacija, kompetencija i načina ponašanja u procesu komunikacija, donošenju odluka i rješavanju problema. Promjene u organizaciji se svode na znanje, dosljednost i energiju nositelja promjena, dok se druge strane odnose na otpor zaposlenika kojima se promjenama nameću novi načini rada i novi oblici ponašanja. Promjene treba sustavno planirati i njima upravljati putem najviše moguće razine komunikacije sa zaposlenicima. Nova tehnološka rješenja zahtijevaju involviranje svakog pojedinca, njegovu motivaciju i spremnost na promjenu postojećeg ponašanja i načina razmišljanja.³⁹

Organizacijska promjena će uspjeti samo ako je svi zaposlenici podupru i zainteresiraju se za nove strategije. Visokomotivirani i samosvjesni zaposlenik koji je uključen u provedbu promjena, s entuzijazmom će se usmjeriti na traženje odgovarajućih odgovora i poduprijeti će uvođenje organizacijskih promjena, jer shvaća da je takva promjena potrebna. Potpora i razumijevanje zaposlenika je od presudne važnosti za izgradnju snažnih timova, osnaživanje globalne konkurencije i povećanje efikasnosti. Promjena ljudi u organizaciji derivirana je promjena, odnosno posljedica je promjena u tehnologiji i organizacijskoj strukturi.

Ljudi će biti izvor održive konkurentske prednosti ako organizacija omogući tri temeljna uvjeta: zaposlenici pridonose pozitivnim ekonomskim rezultatima u procesu proizvodnje dobara ili pružanja usluga, vještine zaposlenika razlikuju se od

³⁸ Ibidem., str. 80.

³⁹ Petar S., Perković D., op.cit., str. 36. - 37.

konkurencije te znanja i vještine zaposlenika nije moguće lako kopirati. Osobnosti članova tj. zaposlenika, važan su dio posla i odnosa u poduzeću. U praksi će poslovna uspješnost i sposobnost ostvarivanja postavljenih ciljeva ovisiti o ponašanju ljudi koji djeluju unutar strukture i koji daju oblik i osobnost širem organizacijskom okviru. Konkretna organizacijska struktura će biti uspješna i omogućit će postizanje ciljeva tek ako postoje zaposlenici koji imaju određene vještine, sposobnosti i kvalifikacije za izvođenje pojedinih organizacijskih aktivnosti i implementaciju strategije poduzeća. Moguće je stoga na dva načina identificirati utjecaj zaposlenika na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća i to vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenika ili sastavom radne snage.

4.1. Upravljanje zaposlenima kao elementom organizacijske strukture

Budući da su organizacije sastavljene od ljudi razmještenih na različite pozicije i s različitim ulogama, može se reći da su zaposlenici jedan od najvažnijih čimbenika oblikovanja organizacije. Menadžeri provode više vremena upravljajući ljudima i donoseći odluke u vezi s njima nego radeći bilo što drugo, međutim, tako i treba biti. Kao čimbenik oblikovanja organizacije ljudi odnosno zaposlenici su ključni element poslovanja poduzeća. Naime, odabir ljudi u upravljanje zaposlenima bitno određuje izbor i uspješnost poslovne strategije. Strategija postavlja ciljeve, okvir i smjernice poželjnog i potrebnog djelovanja u upravljanju i razvoju zaposlenika.⁴⁰

U izgradnji organizacijske strukture posebno mjesto zauzima organizacija ljudskog čimbenika kao skupa ljudi koji će odgovarajućim sredstvima za proizvodnju moći zajednički izvršiti proizvodni odnosno poslovni zadatak poduzeća. Sredstva za proizvodnju mogu doći do izražaja samo ako ih ljudi upotrebljavaju, uključuju i isključuju, kontroliraju i održavaju. Maksimalan stupanj postiže se onda kad čovjek samog sebe učini korisnim, kada se rad u poduzeću organizira tako da ga zadovoljava i osobno i kao člana kolektiva. Jasno je da je organizacija kolektiva jedan od osnovnih, odlučujućih problema izgradnje organizacijske strukture. Više je nego sigurno da bi svaka organizacijska struktura bila manjkava ako se ne bi postiglo da zaposleni djeluju istovremeno i jedinstveno u ostvarivanju zajedničkog cilja poduzeća. Kolektiv zaposlenih je dakle, skup ljudi međusobno povezanih zajedničkim

⁴⁰ Galetić L., op.cit., str. 105.

interesima, koji rade na ostvarivanju određenog zajedničkog cilja. Kolektiv zaposlenih je onaj skup ljudi različitih specijalnosti i zanimanja koji će moći na osnovi izvršene podjele rada i preuzimanja pojedinačnih ili grupnih zadataka izvršiti ukupan zadatak poduzeća.⁴¹

Sve se više poduzeća suočava s dinamičnom i promjenjivom okolinom koja od njih zahtijeva da se prilagode. Kolektivu zaposlenih treba pristupati kao dinamičnoj kategoriji koja ima svoj vlastiti razvoj, i to ne samo u pogledu osobne strukture zbog normalnih kretanja koja se svakodnevno događaju. Osim toga, kolektiv zaposlenih se mijenja i odnosu prema ostalim elementima proizvodnje, prvenstveno prema dijelu sredstava za rad. Ta se sredstva rapidno razvijaju, tehnološki procesi unapređuju i moderniziraju, a to zahtijeva da se kolektiv tome što više prilagodi bilo privlačenjem radnika s novim zanimanjima bilo osposobljavanjem postojećeg kadra.⁴²

Temeljne skupine aktivnosti i zadaća, odnosno funkcije koje obuhvaća upravljanje zaposlenima kao elementom organizacijske strukture poduzeća jesu:

- prilagođavanje pojedinca zahtijevima radnog mjesta; obrazovanje i razvoj zaposlenika
- objektiviziranje uvjeta za premještaj i napredovanje
- stalan rad na usklađivanju ciljeva i interesa pojedinaca i poduzeća
- održavanje tehnološke – radne i organizacijske samodiscipline
- motiviranje i nagrađivanje
- strategijski menadžment upravljanja zaposlenicima
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenika
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- stvaranje adekvatne organizacijske kulture i klime
- radni odnosi.

Poduzeće mora voditi računa o razvoju članova svojeg kolektiva, brinuti se za njihovo usavršavanje i organizirati ga te im tako pružiti šansu da formiraju i usavršavaju svoj

⁴¹ Sikavica P., Novak M., op.cit., str. 199. - 200.

⁴² Ibidem., str. 207.

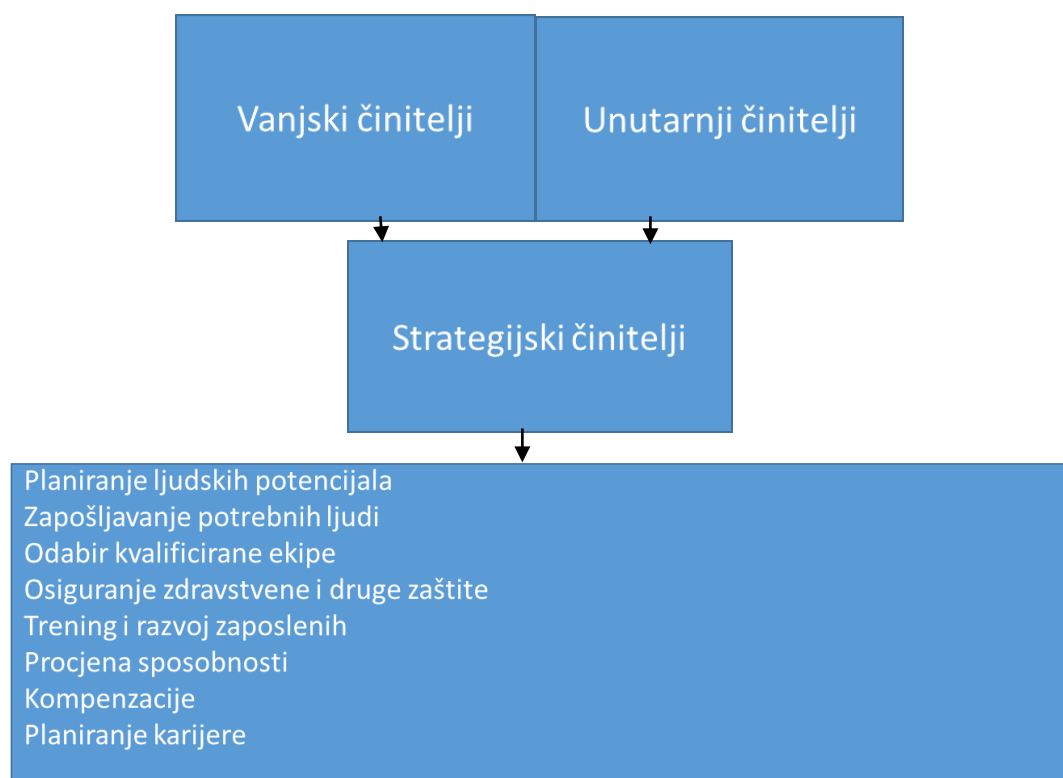
kvalifikacijski profil prema novim zahtjevima radnih mjesta. Prilagođavanje pojedinca njegovu radnom mjestu sastavni je dio brige organizacije za zaposlene. Osnovni cilj prilagođavanja sastoji se u izmjenama i dopunama kvalifikacijskog profila radnika, u njihovu osposobljavanju za obavljanje poslova na radnim mjestima koja imaju veće zahtjeve, a postiže se sistematskim osposobljavanjem koje je usmjereno na produbljivanje stručnosti. Vrlo je važno u organizaciji kolektiva poštovanje tehničko-radne i organizacijske discipline, koje se sastoji u svjesnom i savjesnom ispunjavanju zadataka i radnih dužnosti koje postoje u organizaciji.⁴³

Glavni čimbenik svake organizacije, pa tako i poduzeća jest čovjek. Upravljanje zaposlenima temelji se na pretpostavci da se zaposleni nalaze u kompetitivnoj poslovnoj okolini i da se moraju prilagoditi brojnim promjenama kako bi njihova karijera bila uspješna, a njihov doprinos uspjehu poduzeća relevantan. U poslovnoj organizaciji upravljanje ljudima podređeno je strategijskim ciljevima, a to su: povećanje proizvodnosti, kvaliteta života i profitabilnost. Na ostvarivanje tih ciljeva utječu različiti aspekti okoline u kojoj djeluje poslovna organizacija: društveni odnosi, kultura i etika, tržišna konkurencija, razvoj znanosti i tehnologije, državni zakoni i drugi propisi, te međunarodne zajednice i njene regionalne integracije. Interni činitelji kojim se utječe na ostvarivanje strategijskih ciljeva u upravljanju ljudima također su brojni i vrlo značajni, a to su: organizacijska struktura i hijerarhija, organizacijska kultura i njena ljestvica vrijednosti, menadžerski stil i autoritet te financijski potencijali koji su na raspolaganju (Slika 10.).⁴⁴

⁴³ Ibidem. str. 207.- 208.

⁴⁴ Cingula M., Šehanović J., Žugaj M., (2004.), Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str. 431.

Slika 10. Poslovi i zadaci upravljanja zaposlenima



Izvor: Izradila autorica prema: Cingula M., Šehanović J., Žugaj M., (2004.), Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str. 431.

4.1.1. Provođenje i kreiranje ponašanja zaposlenika

Planiranje upravljanjem zaposlenicima složen je proces koji prerasta u poseban organizacijski sustav poslovnog sustava, a sam plan pojavljuje se kao rezultat funkcioniranja tog sustava u vidu složene informacije o ljudskom potencijalu. Sustav upravljanja zaposlenicima obuhvaća, dakle, politiku ljudskih potencijala, planiranje potreba za tim potencijalima i plan razvoja zaposlenih. Plan razvoja zaposlenih utvrđuje koliko i koje mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobilo nove ili već postojeće zaposlene za predviđeno ili već postojeće radno mjesto. Povezuje se s planom razgradnje zajednice zaposlenih kao i s planom troškova koji iz toga nastaju. Plan korištenja zaposlenih, pokazuje koliko i koju strukturu zaposlenih valja i kako koristiti, kad i na kojim radnim mjestima i poslovima i to povezano s planom troškova upravo takve upotrebe. Kreiranje ponašanja zaposlenika obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih potencijala, odnosno predviđanje promjena i

proučavanje temeljnih načela metoda i tehnika planiranja kadrova. To pretpostavlja istraživanje potreba za ljudima, znanjem i drugo.⁴⁵

Osnovna je svrha izbora kadrova za pojedina radna mjesta formiranje ili popunjavanje kolektiva odnosno zajednice zaposlenih. Na integraciju i homogenizaciju kolektiva zaposlenih utječu mnogi faktori o kojima valja voditi računa. Najznačajniji faktori što odlučujuće utječu na integraciju i homogenizaciju su sljedeći: primjeren položaj zaposlenih u poduzeću, stvaranje radnog morala i samodiscipline, zadovoljenje osnovnih motiva za rad, dobro i objektivno informiranje te dobra organizacija ostalih uvjeta i djelatnosti kojima se rad olakšava i čini ugodnijim. Što je sudjelovanje radnika u odlučivanju obuhvatnije i sadržajnije veća je i integrativnost kolektiva zaposlenih i obrnuto. Pravilno izvršena podjela rada među zaposlenima jedan je od važnih tehničkih faktora njihove integracije. Stvaranje radnog morala izvanredno je važan faktor također. Da bi se to postiglo potrebno je da pojedinac kao ličnost osjeća zadovoljstvo u radu i sredini koja ga okružuje, da bude svjestan uzajamne zavisnosti između svojih motiva i ispunjenja zadatka. Snaga i vitalnost kolektiva ovisi o spremnosti njegovih članova da pridonesu zajedničkom cilju. Dobra informiranost radnika o svim događajima u poduzeću također je važan faktor integracije kolektiva. Nadalje, među osnovne faktore integracije ubraja se i dobra organizacija radnih uvjeta odnosno radne okoline u kojoj radnik djeluje.⁴⁶

S obzirom na različit organizacijski status i položaj u organizaciji pojedinih kategorija zaposlenih (proizvodnih radnika, administrativnog osoblja i menadžmenta), primijeniti će se i različiti načini promjena. Za najbrojniju kategoriju zaposlenih, a to su najčešće proizvodni radnici, primijeniti će se proces povremenog cikličkog obrazovanja, duljim ili kraćim tečajevima, posebno kad je riječ o novim proizvodnim tehnologijama. Kad je pak riječ o menadžmentu, čiji pojedini članovi ne posjeduju potrebne menadžerske vještine i znanja te znanja u ophođenju s ljudima, najčešće će se primijeniti načelo zapošljavanja novog osoblja. Ljudi unutar organizacije trebaju neprestano ažurirati svoja znanja i vještine da bi mogli ispunjavati nove radne zahtjeve u neprekidno mjenjajućoj okolini.

Kada govorimo o sposobnosti primjene novih znanja i vještina, govorimo o stupnju u kojem je osoba u mogućnosti primjenjivati potrebne vještine i djelovati u skladu s onime što je naučila o promjeni. Kada od djelatnika očekujemo sposobnost

⁴⁵ Vujić V., op.cit., str. 127. – 128.

⁴⁶ Ibidem. str. 203. – 206.

promjene, zapravo od njih tražimo promjenu u motornim vještinama (korištenje novih alata i tehnologija, prilagodba na novu opremu), analitičkim ili kognitivnim vještinama (rješavanje problema, usvajanje novih procedura, prodaja ili marketing), ponašanju (komunikacija s kolegama, klijentima i korisnicima, prestajanje s lošim navikama). Za svakog je radnika prilično važno da se usredotoči na davanje doprinosa. Oni proizvode ideje, informacije, koncepcije. Radnik koji posjeduje znanja je obično stručnjak i on može biti učinkovit samo ako je naučio obavljati poslove vrlo dobro, tj. ako se usavršio. Zadatak nije stvarati osobe širokog obrazovanja i znanja, treba omogućiti da stručnjak sebe i svoju stručnost učini djelotvornom.⁴⁷

Pred menadžere se postavlja izazov rada s ljudima koji imaju niz različitih karakteristika i potreba za razvojem odgovarajućeg sustava motivacije i nagrađivanja. Poduzeće mora oblikovati takvu organizacijsku strukturu koja će omogućiti ostvarivanje socijalnih ciljeva kao što su: zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, primjena i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje stalne zapošljivosti te podizanje kvalitete radnog života. Ostvarivanje navedenih ciljeva u konačnici će dovesti do povećanja zadovoljstva zaposlenika i visoke razine njihove radne uspješnosti. Odabir konkretne organizacijske strukture ovisit će i o sastavu radne snage, većem ili manjem postotku zaposlenika s visokom ili višom stručnom spremom u odnosu na niže obrazovane zaposlenike. Može se reći da što je viši stupanj kvalificiranosti i vještina zaposlenika to je i vjerojatnije da će menadžeri dizajnirati fleksibilniju organizacijsku strukturu. U organizacijama koje zapošljavaju niže kvalificiranu radnu snagu menadžeri će, u pravilu, dizajnirati formalniju organizacijsku strukturu s izraženijom kontrolom.⁴⁸

4.1.2. Sistematizacija i analitička procjena radnih mjesta

Projektiranje potreba za zaposlenicima ne odnosi se na samo poduzeće, već i na potrebu pojedinih regija te društva u cjelini. Ono započinje istraživanjem stanja, promjena i trendova koji su prisutni na području tehnike, tehnologije, ekonomije, organizacije upravljanja te kulture i to kako u globalu tako i u gospodarskim i

⁴⁷ Drucker P., (2005.), Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 183.

⁴⁸ Galetić L., op.cit., str. 105.

negospodarskim poslovnim sustavima. Osnovu za formiranje kolektiva zaposlenih predstavlja aktualizirana sistematizacija i procjena radnih mjesta, u kojoj su popisana i opisana sva radna mjesta s odgovarajućim zahtjevima koje treba ispunjavati čovjek koji će raditi na pojedinom radnom mjestu. Ona služi kao polazna točka za uključivanje novih kadrova, razmještaj i obrazovanje postojećih.⁴⁹

Radno je mjesto najniža razina grupiranja pojedinačnih zadataka odnosno srodnih ili sličnih poslova. Broj radnih mjesta u organizaciji ponajprije ovisi o veličini, ali i o složenosti organizacije. Projektiranje, odnosno kvalitetna organizacija radnih mjesta, izuzetno je važna za uspjeh organizacije jer u konačnici sve što se radi u organizaciji radi se na radnim mjestima. Analiza radnog mjesta sustavni je pristup identifikacije sadržaja posla. To znači da se analiza radnog mjesta odnosi na zadatke koji će se stalno obavljati na radnom mjestu. Može se reći da su komponente inputa svakog radnog mjesta materijalni i ljudski resursi. Na temelju toga može se reći da svako radno mjesto čine tri ključna elementa, a to su: čovjek, oprema i drugi materijalni čimbenici te prostor. Prema jednom autoru, oblikovanje radnih mjesta proces je kreiranja ili definiranja radnih mjesta s dodijeljenim specifičnim radnim zadacima prema pojedincima i skupinama. Radi svrsishodnije organizacije rada, izbora adekvatnih proizvodnih sredstava, vođenja kadrovske politike, obavlja se procjena radnih mjesta. Procjena radnih mjesta je postupak kojim se za sva mjesta u organizaciji određuju njihove „vrijednosti“ i na osnovi toga klasificiraju u pojedine grupe. Vrijednost radnog mjesta ovisna je o veličini i stupnju zahtjeva i trajanju napora kojemu su podvrgnuti radnici radeći na tom radnom mjestu. Procjena se obavlja tako da se pojedina radna mjesta svrstavaju po određenim kriterijima u pojedine kategorije i to se ostvaruje u tri faze: popis i analiza radnih mjesta, analiza i popunjavanje radnih mjesta te bodovanje odnosno rangiranje radnih mjesta. Tehnologija mijenja radna mjesta i organizacije.⁵⁰

⁴⁹ Sikavica P, Novak M., op.cit., str. 201. – 203.

⁵⁰ Sikavica P., op.cit., str. 577. - 595.

4.2. Ponašanje zaposlenika u organizaciji

Individualno ponašanje zaposlenika rezultat je djelovanja navedenih čimbenika, ali i različitih kontekstualnih čimbenika, poput obilježja organizacije u kojoj pojedinac djeluje, obilježja radnog mjesta, ali i okruženja unutar kojeg se svaki pojedinac nalazi. Na temelju vlastitih stavova, vrijednosti, sposobnosti i osobnosti pojedinac oblikuje svoje ponašnje u organizaciji te na temelju njih stvara očekivanja i potrebe.⁵¹

Organizacije su pod snažnim utjecajem generacijskih razlika između zaposlenika koje utječu na njihove stavove, percepciju i očekivanja o poslu, a organizacijama donose drugačija znanja i vještine. Iako je ponašanje zaposlenika pod utjecajem formalne organizacijske strukture, ono ujedno na neformalan način modificira djelovanje organizacijske strukture i stvarne prakse organizacije. To znači da zaposlenici svojim individualnim vrijednostima i stavovima oblikuju organizacijsku kulturu i potiču razvoj neformalne organizacije, ponajviše kroz međusobnu interakciju s ostalim članovima organizacije.

Čimbenici ponašanja zaposlenih se uglavnom razvrstavaju u četiri skupine:

1. Opće karakteristike ličnosti, u koje se ubrajaju: životna dob, životni ciklus, ciljevi u životu, zvanje, zanimanje, slobodno vrijeme, ekonomski status, način i stil života, osnovne karakteristike ličnosti.
2. Društveni čimbenici: opće stanje u gospodarstvu, demografski procesi, status unutar skupine, interakcije unutar skupine, skupne norme, uloga lidera i sljedbenika, obitelj, kultura, socijalizacija i dr.
3. Psihološki čimbenici: percepcija, motivi i motivacija, stavovi, emocije, učenje.
4. Situacijski čimbenici: stanje organizacije, nagrađivanje i ocjenjivanje rada, razvoj osobne karijere.

Modeli ponašanja zaposlenih s manje ili više uspjeha uključuju djelovanje različitih čimbenika na ponašanje, važnost tih čimbenika, njihovu povezanost i uvjetovanost, tijek i proces ponašanja itd. Stav je jedna od najvažnijih kategorija ponašanja ljudi.⁵²

⁵¹ Galetić L., op.cit., str. 104. – 106.

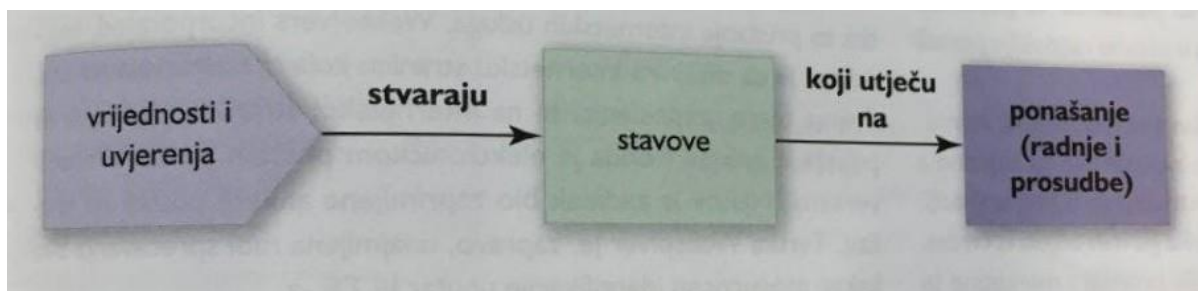
⁵² Gutić D., Rudelj S., (2012.), Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str. 57. – 118.

4.3. Promjene u vrijednostima i stavovima zaposlenika

Pojedinci se razlikuju po svojim demografskim karakteristikama, znanjima, vještinama, sposobnostima, percepciji, stavovima i vrijednostima. Vrijednosti su važne za istraživanje organizacijskog ponašanja jer čine temelj za razumijevanje stavova i motivacije ljudi. Vrijednosti općenito utječu na stavove i ponašanje (Slika 11.). Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja da je određeni način ponašanja osobno ili društveno poželjnije od suprotnog načina ponašanja. Problem usklađivanja zahtjeva posla s karakteristikama osobnosti najbolje je izražen u teoriji o usklađenosti osobnosti s poslom.⁵³

Ta se teorija temelji na ideji o skladnosti karakteristika osobnosti pojedinca s poslom što ga obavlja. Većina istraživanja na području organizacijskog ponašanja bavila se trima stavovima: zadovoljstvo poslom, uključenošću u posao i predanošću organizaciji. Pojam „zadovoljstvo poslom“ može se definirati kao pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla. Osoba s visokim stupnjem zadovoljstva poslom gaji pozitivne osjećaje prema svom poslu, dok osoba koja je nezadovoljna gaji negativne osjećaje. Uključenost u posao mjeri stupanj do kojeg se ljudi psihološki poistovjećuju sa svojim poslom. Nadalje, dobri menadžeri koji ovlašćuju svoje zaposlenike tako što ih uključuju u donošenje odluka daju im osjećaj da je njihov posao važan. Treći stav o poslu je predanost organizaciji koja se definira kao stanje u kojem se zaposlenik identificira s određenom organizacijom i njezinim ciljevima.⁵⁴

Slika 11. Povezanost vrijednosti i stavova



Izvor: Certo S. C., Certo T. S., (2009.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb, str. 433.

⁵³ Teorija o usklađenosti osobnosti s poslom - identificira šest tipova osobnosti te pretpostavlja da skladnost između tipa osobnosti i radnog okruženja određuje zadovoljstvo i fluktuacije.

⁵⁴ Judge T. A. i Robbins S. P., op.cit., 79. - 120.

Individualni razvoj odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati. Sposobnost lakog prihvaćanja promjena i prilagođavanja njima povezana je s osobnošću ljudi. Promjenama se najbolje prilagođavaju osobe koje su otvorene prema iskustvu, koje imaju pozitivan stav prema promjenama, koje su spremne na rizik i fleksibilne su svom ponašanju.

Vrijednosti predstavljaju okvir i osnovni vodič za ponašanje. Njihovo pridržavanje je na individualnoj razini pretpostavka ostanka u organizaciji, nagrađivanja, statusa i drugo, dok je na organizacijskoj razini pretpostavka uspješne realizacije strategije. Stavovi i uvjerenja često se smatraju najneuhvatljivijim dijelom organizacijske kulture. Odnose se na sistem uvjerenja i stavova za organizaciju kao cjelinu koji obuhvaća osnovne idealne i principe ponašanja. Organizacijska struktura u velikoj mjeri ovisi o vrijednostima, stavovima i uvjerenjima zaposlenika. Ako se u organizaciji njeguju vrijednosti kao što su otvorenost, kreativnost, inovativnost, sklonost timskom radu i slično, onda to pogoduje oblikovanju modernih organizacijskih struktura koje su fleksibilne i prilagodljive promjenama u okruženju. Nasuprot tome, ako su zaposlenici skloni klasičnim vrijednostima, koje podrazumijevaju hijerarhiju, red, formalne odnose i vertikalno komuniciranje, onda su izgledi za formiranje modernih organizacijskih struktura mali, jer su to stavovi i uvjerenja koja podržavaju tradicionalne odnose i klasične organizacijske strukture.⁵⁵

⁵⁵ Drucker P., op.cit., str. 205.

5. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA S POSEBNIM OSVRTOM NA PROMJENE LJUDI NA PRIMJERU PODUZEĆA „CROATIA BANKA d.d.“

Croatia banka d.d. osnovana je 1989. godine pod imenom Banka male privrede d.d. Zagreb. Od 1990. godine ima veliko ovlaštenje te obavlja sve bankarske poslove u zemlji i inozemstvu za male, srednje i velike poduzetnike, financijske institucije, lokalnu upravu i građane. Godine 1995. promijenila je svoj naziv i od tada se zove Croatia banka d.d. Zagreb.

Banka je u potpunom vlasništvu Republike Hrvatske. Primarni je cilj i smjer razvoja poslovne politike podizanje kvalitete proizvoda i usluga te osobni pristup svakom klijentu. Poslovnu mrežu Banke čini 18 podružnica i poslovnica.⁵⁶

5.1. Opći podatci o poduzeću

Kao svoje naredne ciljeve Banka se nastoji afirmirati kao banka koja uspješno pruža sve vrste financijskih i drugih usluga. Banka želi postati uspješni financijski partner za malo i srednje poduzetništvo, poljoprivredna gospodarstva, lokalnu upravu, obrtništvo i građanstvo. S tim ciljem razvijat će nove tehnologije, uvoditi nove proizvode i bankarske usluge, podupirati perspektivne investicijske projekte i razvojne programe što će dovesti do porasta produktivnosti i rentabilnosti, a sve s ciljem povećanja tržišnog udjela.

Osnovna načela kojima se vode u poslovnom odnosu jesu pouzdanost, transparentnost, briga i zadovoljstvo klijenata, dobri i kvalitetni odnosi s vanjskim davateljima usluga i dobavljačima, jačanje sustava nadzora nad svim poslovnim procesima, odgovorno poslovanje prema cjelokupnoj društvenoj zajednici, poboljšavanje kvalitete rada te stalno usavršavanje zaposlenika. Croatia Banka je kreditna institucija koja svojim klijentima pruža financijske i druge usluge kroz partnerski odnos i povjerenje. Banka postoji radi rentabilnog, kvalitetnog i učinkovitog pružanja svih svojih usluga, te radi stvaranja novih vrijednosti za dobrobit vlasnika, države, klijenata, zaposlenika i cjelokupne zajednice u kojoj djeluje.

Banka želi biti institucija koja će stalno rasti, širiti svoje djelovanje i lepezu proizvoda prema klijentima te društveno odgovornim poslovanjem poticati vlastiti i svekoliki

⁵⁶ Croatia Banka. O nama. <www.croatiabanka.hr/hr/o-nama/temeljni-podaci/> (27.04.2016.)

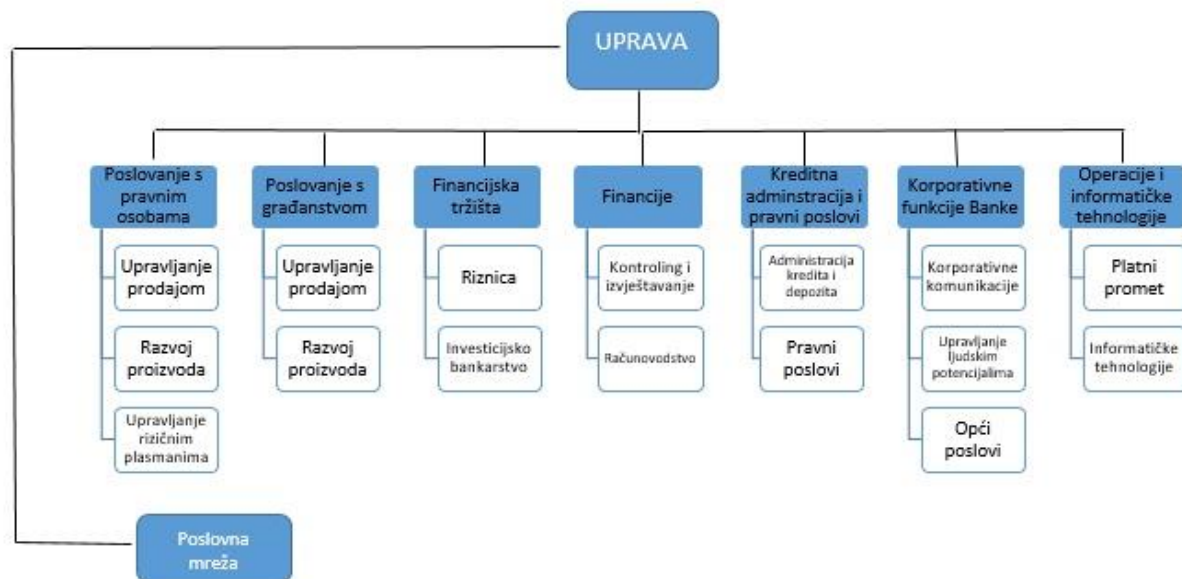
razvitak šire društvene zajednice. Banka poštuje monetarnu vlast i zakone Republike Hrvatske, štiti interese vlasnika, klijenata i posebice štediša.

Žele biti među vodećim bankama po etici u poslovanju, sigurnosti i zadovoljstvu svojih klijenata te po kvaliteti i brzini pružanja usluga čuvajući sve poslovne tajne svojih klijenata, a samim time i zauzeti važno mjesto u Hrvatskom bankarskom sektoru te biti prepoznatljivi kao moderna i sigurna kreditna institucija koja pruža pouzdanu potporu hrvatskim građanima i poduzećima u procesu pristupanja Europskoj uniji i europskom tržištu.⁵⁷

5.2. Organizacija poduzeća

U Croatia banci sve odluke se donose na razini uprave i između njezinih članova, stoga poslovi menadžmenta se obavljaju na toj razini. Na slici 12. je prikazana organizacijska struktura Croatia banke.

Slika 12. Organizacijska struktura Croatia banke (Stanje na dan 27.04.2016.)



Izvor: Izradila autorica prema: Croatia Banka. Financijski izvještaj i neovisno revizorsko mišljenje za 2014. godinu. <www.croatiabanka.hr/media/69513/Croatia-banka_GI-31-12-2014_konacan_hr.pdf> (27.04.2016.)

⁵⁷ Croatia Banka. O nama. Misija i vizija. www.croatiabanka.hr/hr/o-nama/misija-i-vizija/> (27.04.2016.)

5.3. Analiza upravljanja promjenama u poduzeću s posebnim osvrtom na promjene ljudi

Financijska i ekonomska kriza koja je krajem 2008. zahvatila Hrvatsku imala je i negativan utjecaj na poslovanje Croatie Banke što je imalo za posljedicu višegodišnje poslovanje s gubitkom. S obzirom da se zbog značajnih gubitaka kapital banke iz godine u godinu smanjivao vlasnik banke je trebao provesti povećanje kapitala. S obzirom da se radi o banci u državnom vlasništvu povećanje kapitala od strane vlasnika smatra se državnim potporom te je bilo potrebno izraditi detaljan program restrukturiranja i zatražiti odobrenje istog od strane Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja.

Kao ključne pretpostavke uspješnog restrukturiranja, Croatia banka je trebala provesti sljedeće: financijsko restrukturiranje, poslovno restrukturiranje kroz unaprijeđenje strategije upravljanja rizicima, optimizaciju operativnih procesa, osobito prodaje, razvoj novih proizvoda, ulaganje u kvalitetnu informatičku podršku poslovnim procesima, upravljačko i organizacijsko restrukturiranje u svrhu podizanje kvalitete korporativnog upravljanja u svim segmentima poslovanja i uspostava nove organizacijske strukture i sistematizacije radnih mjesta.

Program restrukturiranja je trajao tri godine. U navedenom razdoblju unaprijeđeni su poslovni procesi, uvedeni su novi proizvodi koji su Banci osigurali relativno stabilne prihode, značajno je ojačana funkcija rizika u banci i velik značaj je stavljen na funkcije prodaje proizvoda i usluga banke. Značajan dio programa restrukturiranja je bilo upravo organizacijsko restrukturiranje koje je podrazumijevalo: promjenu organizacijske strukture, nove sistematizacije radnih mjesta, smanjenje broja zaposlenih i podizanje kvalitete, svjesti i odgovornosti zaposlenika.

S obzirom da je Banka svjesna da na njezinu vrijednost i značaj uvelike doprinosi kvaliteta zaposlenika, banka je započela s provođenjem edukacije svojih zaposlenika kako bi podigla njihovu stručnost, ali i povećala njihovo zadovoljstvo, motivaciju za radom i uspjehom. U razdoblju kada je banka provodila restrukturiranje dešavale su se značajne promjene zaposlenika na svim razinama, a posebno na rukovodećim pozicijama. Kako bi se promjene ljudi provele što je moguće jednostavnije i bezbolnije važna je kvalitetna, transparentna i pravovremena komunikacija između menadžmenta i zaposlenika.

Navedeno dovodi do pojačanja svijesti kod zaposlenika o odgovornosti za poslove koje obavljaju, a što za posljedicu ima povećanje njihove efikasnosti, povećanje zadovoljstva i produktivnosti i u konačnici uspješnost poduzeća. Na primjeru Croatia banke može se vidjeti kako je navedeno restrukturiranje dovelo do pozitivnog poslovanja.

Nadalje, kod Croatie banke, proces uvođenja u posao novozaposlenih djelatnika je uhodani proces pružanja podrške novozaposlenima kod usvajanja potrebnog znanja, vještina i ponašanja, kako bi svi zajedno djelovali kao jedan tim. Tijekom prvih šest mjeseci rada, nadređeni su zaduženi za kontinuiranu edukaciju (tzv. coaching) i mentorski rad. Njihovi ciljevi u ovom procesu integracije su: zajamčiti da se novozaposleni osjećaju dobrodošlima i da budu integrirani u postojeći sustav, osigurati redovitu povratnu informaciju od zaposlenika, povećati produktivnost novih zaposlenika te izgraditi imidž tvrtke. Croatia banka se trudi neprestano uključivati svoje zaposlenike u razne projekte kako bi kroz procese poslovanja, upoznali druge zemlje, kulture i ljude, stekli vrijedna kulturna iskustva, povećali svoje globalno znanje i razvili nove vještine. Svake godine provodi istraživanje među zaposlenicima u okviru kojeg imaju priliku izraziti mišljenje i stavove o različitim pitanjima koja se odnose na uvjete rada, organizacijske procese, politiku nagrađivanja, menadžment, internu komunikaciju i druge važne aspekte rada. Na temelju rezultata istraživanja identificiraju se područja u kojima su moguća određena unapređenja i definiraju akcijski planovi, uz aktivno uključivanje zaposlenika kako bi povećali razinu zadovoljstva i stupanj njihovog osobnog angažmana.⁵⁸

⁵⁸ Croatia Banka. Upravljanje ljudskim potencijalima <www.croatiabanka.hr/default.aspx?id=4093> (27.04.2016.)

5.4. Kritički osvrt na upravljanje promjenama u poduzeću

Croatia banka je poslovni subjekt kojeg su u velikom razmjeru zahvatile organizacijske promjene koje je nužno bilo provesti. Upravo u navedenom primjeru zaključuje se da bez uspješnog provođenja potrebnih organizacijskih promjena poduzeće ne može nastaviti dalje. Štoviše, pritom su mu potrebna materijalna sredstva jednako kao i ljudski faktor koji je tu odigrao najveću ulogu. Kako se Banka našla u velikoj krizi, u kojoj je došlo do prijetnje nastavka poslovanja, bilo je potrebno reagirati u pravom trenutku i prepoznati ključne čimbenike koji su doveli do krize. Kao državno poduzeće, financijska sredstva bila su dostupna, međutim, funkcija menadžera i sposobnih ljudi je ono što je u ovom slučaju bio najveći i najbitniji element u procesu provođenja promjene. Croatia banka u dugom procesu promjena započela je od kompletne izgradnje nove organizacijske strukture, procesa poslovanja i sistematizacije radnih mjesta. Nemoguće je bilo da pritom to ne utječe na njezine zaposlenike, koji su se našli pod izravnim i teškim utjecajem promjena koje su se izdešavale. Podrška zaposlenicima, motivacija i edukacija bile su neophodni za daljnji nastavak poslovanja Banke. Na najveći otpor naišlo se na rukovodećim pozicijama jer je došlo do potpunog preokreta u zaposlenicima. Nakon uspješno provedene promjene, u svojem daljnjem nastavku poslovanja Croatia banka je nastavila ulagati u svoje zaposlenike, kako bi povećavala njihovo znanje i održala njihovu kvalitetu, jer bi se na vrijednost zaposlenika trebalo najviše pažnje usmjeriti.

U poslovnim bankama uobičajeno je da se svake dvije do tri godine provodi djelomična reorganizacija poslovanja, koja podrazumijeva promjenu organizacijske sheme i sistematizacija radnih mjesta, ujedno je tako bilo i u Croatia banci. Svaka promjena donosi nepredvidive događaje, međutim, uz pravilno reagiranje menadžera i ljudi, uspješnost promjene je barem u određenoj mjeri zajamčena.

6. ZAKLJUČAK

Organizacija i svi organizacijski procesi su dinamični element svakog poduzeća, koji tijekom svojeg životnog vijeka neprestano uvodi i provodi promjene koje su nužne za uspješno upravljanje poduzećem. Promjene u poduzeću rezultat su okruženja u kojem ono djeluje. Svako poduzeće jedinstveno je za sebe, upravo zbog toga jer ovisi u kojem okruženju djeluje, tako će na određeno poduzeće više, na drugo manje utjecati pojedini organizacijski čimbenici, kako unutarnji tako i vanjski. Ono što je neophodno u poduzeću ostvariti, jest imati sposobnog vođu, menadžera, koji će na efikasan i efektivan način ostvarivati sve ciljeve poduzeća, iskorištavajući materijalne resurse jednako kao i ljudske resurse koji su najvažniji element jedne organizacije.

Nadalje, zaključiti se može da glede promjena koje se neprestano događaju u poduzeću, vjerojatno najveći poticaj tome jesu upravo tehnologija, konkurencija i promjena ljudi. Kako bi opstali na tržištu među sve većom globalnom konkurencijom, biti u korak s novom tehnologijom i tehnološkim procesima nužno je kako bi poduzeće opstalo u sve jačem konkurentnom okruženju. Štoviše, promjena ljudi, njihovih vrijednosti, znanja, obrazovanja i stavova koji definiraju ponašanje zaposlenih u organizaciji, kao i utjecaj kulture koja vlada u poduzeću, menadžer mora posjedovati što više potrebnih informacija i uspostaviti komunikacijske kanale, kako bi na vrijeme reagirao i uspostavio pravilne odnose, kako nebi došlo do sukoba i otpora prema promjenama. Najuspješniji menadžeri u upravljanju promjenama jesu oni koji znaju dobro upravljati svojim vremenom, uspješno delegirati, napraviti ravnotežu između posla i privatnog života i uskladiti tempo promjena s tempom koji zaposlenici mogu podnijeti. Oni koji to nisu u stanju mogu izazvati veliki stres i kod sebe i kod ostalih članova organizacije. Proizvodi i usluge se realiziraju u organizacijama, jer ljudi, radeći zajedno mogu stvoriti veću vrijednost od one koju bi stvorio pojedinac sam. Najuspješnija su ona poduzeća koja vrednuju svoje zaposlenike kao najvažniji faktor sadašnjeg i budućeg uspjeha. Ljudi nisu najveći trošak, već su najveći dobitak organizacije.

Prema primjeru Croatia banke vidi se da sa sposobnim menadžerom koji točno zna što je potrebno promijeniti u organizaciji i pravilnim koordiniranjem ljudi, vodi prema uspješnom provođenju promjena. Svakako tu su i ljudi, koji svojim znanjem

doprinosu tom ostvarivanju. U samom početku provođenja promjena Croatia banka je trebala povećati razinu odgovornosti, smanjiti broj otpuštanja zaposlenika te se odmah orijentirati na uključivanje zaposlenika u proces provođenja promjena. Uvijek dolazi do određenog otpora, međutim tu često dolazi do izražaja znati upravljati svime time, kao i stavovi samih zaposlenika prema promjenama te potom ponovna uspostava međusobnih odnosa i prihvaćanje stanja organizacije nakon provedenih promjena.

7. LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber F., (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
2. Buble M., Menadžment, (2000.), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
3. Certo S. C., Certo T. S., (2009.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb
4. Cingula M., Šehanović J., Žugaj M., (2004.), Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin
5. Drucker P., (2005.), Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb
6. Galetić L., (2011.), Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb
7. Gutić D., Matković I., (2012.), Organizacijsko ponašanje, Grafika d.o.o., Osijek
8. Gutić D., Rudelj S., (2012.), Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek
9. Jandrić J., Obradović V., Samardžija J., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala, Plejada, Zagreb
10. Judge T. A., Robbins S. P., (2009.), Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb
11. Luecke R., (2004.), Upravljanje promjenama i tranzicijom, Zgombić i partneri
12. Novak M., Sikavica P., (1993.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
13. Petar S., Perković D., (2013.), Inteligencija poslovne promjene, Školska knjiga, Zagreb
14. Sikavica P., (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
15. Tomljenović L.J., (2007.), Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća, Magistarski znanstveni rad, Rijeka
16. Vidoje V., (2008.), Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Članci:

1. Marcetić A., (2012.), Kako uspješno upravljati promjenama, Menadžerska psihologija

<www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama>
(20.04.2016.)

2. Rupčić N., Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi, Hrvatska znanstvena bibliografija

<http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf> (20.04.2016.)

3. Dujanić M., (2004.), Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog Sveučilišta u Rijeci, vol. 22., No. 1. str. 39. – 51.

<www.hrcak.srce.hr/10745> (20.04.2016.)

4. Vujić V., Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, 2010., Izvorni znanstveni rad, Informatol (20.04.2015.)

<www.hrcak.srce.hr/file/84818> (20.04.2016.)

Internet izvori:

1. Croatia Banka. O nama. <www.croatiabanka.hr/hr/o-nama/temeljni-podaci/> (27.04.2016.)

2. Croatia Banka. Financijski izvještaj i neovisno revizorsko mišljenje za 2014. godinu. <www.croatiabanka.hr/media/69513/Croatia-banka_GI-_31-12-2014_konacan_hr.pdf> (27.04.2016.)

3. Croatia Banka. O nama. Misija i vizija. <www.croatiabanka.hr/hr/o-nama/misija-i-vizija/> (27.04.2016.)

4. Croatia Banka. Upravljanje ljudskim potencijalima <www.croatiabanka.hr/default.aspx?id=4093> (27.04.2016.)

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Popisa slika

Slika 1. Globalizacija, tehnologija i konkurencija: pokretači promjena.....	8
Slika 2. Čimbenici koji izazivaju potrebu za velikim promjenama u organizaciji	9
Slika 3. Organizacijska efikasnost	10
Slika 4. Činitelji promjena organizacije poduzeća iz okoline	12
Slika 5. Utjecaj pet glavnih čimbenika na uspjeh promjena.....	16
Slika 6. Faze procesa promjena.....	23
Slika 7. Aktivnosti koje pridonose učinkovitom upravljanju promjenama	25
Slika 8. Ponašanje zaposlenih prema promjenama u organizaciji	31
Slika 9. Faze u procesu promjena	32
Slika 10. Poslovi i zadaci upravljanja zaposlenima.....	43
Slika 11. Povezanost vrijednosti i stavova	48
Slika 12. Organizacijska struktura Croatia banke (Stanje na dan 27.04.2016.).....	51

Popis tablica

Tablica 1. Učestalost provođenja promjena u velikim hrvatskim poduzećima (%)	36
Tablica 2. Učestalost provođenja organizacijskih promjena u malim i srednjim hrvatskim poduzećima (%).....	37